#YeniNeslinSabancısı

SABANCI

2019 Faaliyet Raporu

Yeni Neslin Sabancı'sı bizim için neyi ifade ediyor?

Yeni Neslin Sabancı'sı olarak adlandırdığımız yeni stratejik yol haritamız, dünyanın içerisinde bulunduğu hızlı değişim koşullarını vurguluyor ve her geçen gün "yeni" kavramının değiştiği dünyaya Sabancı Topluluğu olarak en hızlı ve iyi şekilde adapte olma hedefimizi içeriyor.

%70'i Y kuşağına mensup beyaz yakalı, geneli genç ve dinamik kadromuzla zamanı iyi okuyor, dijitalleşen dünyada teknolojiyi faydaya dönüştürerek her alanda önemli farklar yaratıyoruz. Yeniyi sürekli yeniden yorumlarken, nesiller boyu başarıyı doğru stratejilerle yakalıyoruz.

Yeni Neslin Sabancı'sını oluşturan stratejik önceliklerimiz

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

Yeni Neslin Sabancı'sı

Sabancı Holding

	Enerji	Sanayi	Finansal Hizmetler	Dijital İşler
Ana İş Alanlarında Büyüme	• Regüle Varlık Tabanı'nda organik büyüme • Yenilenebilir enerji ve şebeke yatırımları	• Kompozitte büyüme • Beyaz çimentoda liderlik	• Ortalamadan daha hızlı büyüme	• Dijital dönüşüm (Teknosa ve Carrefoursa) • Veri Analitiği/Siber Güvenlik ve Nesnelerin İnterneti • Kurumsal Girişim Sermayesi • Ana işlerimizden türetilen dijital iş modelleri
Yakın Fırsatlar	• Dağıtık üretim • Akıllı şebekeler • Eşarj • Enerji verimliliği hizmetleri • Depolama çözümleri	• Seçici inorganik yatırımlar • Esnek elektronikler • Endüstriyel reçineler • Hazır beton değer zincirinde sektör genelinde çözümler	• Fintech • Insuretech • Dijital bankacılık	

	Performans Kültürü	Dinamik Stratejik Portföy Yönetimi	Sabancı Ekosisteminde Değer Yaratma
Holding Katma Değeri	• Etkin performans sistemi • Etkin iştirak yönetimi • Yeni Neslin Sabancı'sı uygulamaları	• Yeni yatırım kriterleri • Trendler ve endüstri döngülerinin takibi • Kurumsal yeniden yapılandırmalar	• Ekosistemin haritalanması ve ekosistem projeleri • Çevik proje yönetimi • Kurumsal ekosistem yönetimi

Kaldıraçlar

- YETENEK VE KÜLTÜR YÖNETİMİ
- VERİ ANALİTİĞİ VE DİJİTAL DÖNÜŞÜM
- ÇEVRESEL, SOSYAL VE YÖNETİŞİMSEL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK (ESG)

Yeni Neslin Sabancı'sı Kültürü

Müşterilerin ve tüm paydaşların, ihtiyaç ve beklentilerini odağına koyan,
Farklı görüşlere değer veren ve kararlara geniş çaplı katılımı önemseyen,
Yenilikçiliğin öncüsü olan,
Hata yapmaktan korkmayan, bunu bir gelişim fırsatı olarak görüp, öğrenen,
Uzun vadeli ve sürdürülebilir değer yaratmaya odaklanan bir kültürdür.

Sabancı Yetkinlik Modeli

Değerleri Yaşatan Yetkinlikler;

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

Liderliği Oluşturan Yetkinlikler;

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

Performans Geliştiren Yetkinlikler;

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

Değerlerimiz

Cesaret

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

Samimiyet

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

Tutku

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

Sürekli Gelişim

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

Katılım

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

Fotoğraf: SabancıDx Kampüsü

Yeni Neslin Sabancı'sı dijitalleşerek güçlenmeye devam ediyor.

Sabancı Topluluğu olarak, 2019 yılında faaliyet gösterdiğimiz alanlarda önemli başarılara imza attık. Daha büyük başarılar ve başarının devamlılığı için "Yeni Neslin Sabancı'sı" felsefesiyle iş yapış şekillerimizi teknoloji ve dijital yaklaşımla yeniden tanımlıyoruz.

Mobilin Bankası Akbank

İhtiyaç kredilerinin %69'u dijital kanallardan kullandırılan Akbank, sunduğu memnuniyet odaklı dijital çözümleri ve yeni nesil şubelerdeki hizmetlerle dünyanın saygın finans yayın gruplarından Euromoney tarafından "Mükemmellik Ödülleri"nde "Dünyanın En İyi Dijital Bankası" seçildi.

İleri Veri Analitiği Akademisi

SabancıDx, müşteri temelli ileri veri analitiği programlarının hayata geçirilebilmesi için Sabancı Üniversitesi ile birlikte İleri Veri Analitiği Akademisi'ni kurdu. Akademide veri mühendisleri ve dijital kaşifler yetiştirilmesi amaçlanıyor. 2018 yılından bu yana 135'in üzerinde çalışanımız akademiden mezun oldu.

SabancıDx Dijital Kampüs

Büyük veri, ileri veri analitiği, siber güvenlik, endüstriyel IoT, robotik işgücü, yapay zeka ve blokzinciri gibi yeni nesil teknolojilerin geliştirilmesine odaklanacak Dijital Kampüs sanayi, üniversite ve startup iş birliğinden doğan sinerji ile Türkiye'nin ihtiyaç duyduğu yazılım ihracatı için yeni ürünler geliştirmeyi hedefliyor.

Catalist Startup Programı

SabancıDx tarafından sunulan Catalist Startup Programı startup'larla büyük şirketleri buluşturarak yeni ürünler ve hizmetler ortaya koymayı amaçlıyor. 2019 yılında 300'den fazla startup şirketini inceleyen programda, 50'nin üzerinde iş birliği adayı belirlendi ve 10 şirketle değer teklifi üzerine çalışıldı.

Yeni Neslin Sabancı'sı veri analitiği ile fark yaratıyor.

Veriyi çağın en değerli varlığı olarak görüyoruz. Verinin yüksek seviyeli yöntemler ve araçlarla işlenerek, geleceğe yönelik öngörüler ve iş süreçlerinde verimlilik sağlayan bilgiye çevrilmesinin sürdürülebilirlik ve fark yaratmak için önemli bir güç olduğuna inanıyoruz. Halihazırda Sabancı Topluluğu bünyesinde 80'e yakın ileri veri analitiği projesi yürütülüyor.

Yapay zeka ADA ile müşteri memnuniyeti artıyor

Sigorta sektörünün ilk yapay zeka uygulaması olan ADA'yı (Aksigorta Dijital Asistanı) devreye alan Aksigorta, ADA ile geçtiğimiz 2 senede 3 milyon başarılı işlem gerçekleştirdi ve müşteri memnuniyetini de 3 puan artırmayı başardı. 8 farklı departmanda 70'den fazla iş sürecini tamamlayan ADA, IDC tarafından "Yılın En İyi Maliyet Düşürme" projesi seçildi.

İleri veri analitiği üretimde verimlilik sağlıyor

Kordsa üretim sahalarında ileri veri analitiği bazlı optimizasyon çalışmaları yürüterek iplik tesisinde %3'ün üzerinde verimlilik artışı sağlarken, büküm tesisinde %10'un üzerinde enerji tasarrufu elde etti.

Makine öğrenimi enerji tasarrufu sağlıyor

Çimsa, 2019 yılında SabancıDx ile başladığı İleri Veri Analitiği programı kapsamında büyük veri ile projeler geliştirebilmek için bulut altyapısı oluşturdu. Çimento ve Farin değirmenlerinde elektrik tüketiminin azaltılması amacıyla makine öğrenmesi projesi geliştirdi. Hedeflenen fayda, yıllık elektrik tüketimini 16.160 MWh azaltmak ve 5-7 milyon TL tasarruf sağlamaktır.

Akbank'tan müşteri beklentilerine özel ürünler

Akbank müşterilerine en iyi bankacılık deneyimini yaşatmak için, global yenilikleri Akbank LAB'de, hızla bankacılık ürün ve uygulamalarına dönüştürüp sunuyor. Türkiye'de blokzinciri teknolojisini yurt dışı para transferlerinde kullanan ilk banka olan Akbank, Fintech'leri yakından izliyor, Fintech'lerle doğru ve stratejik iş birlikleri kurarak, müşterileri en yeni teknoloji ile buluşturmaya devam ediyor.

İşe değer katan veri yönetimi

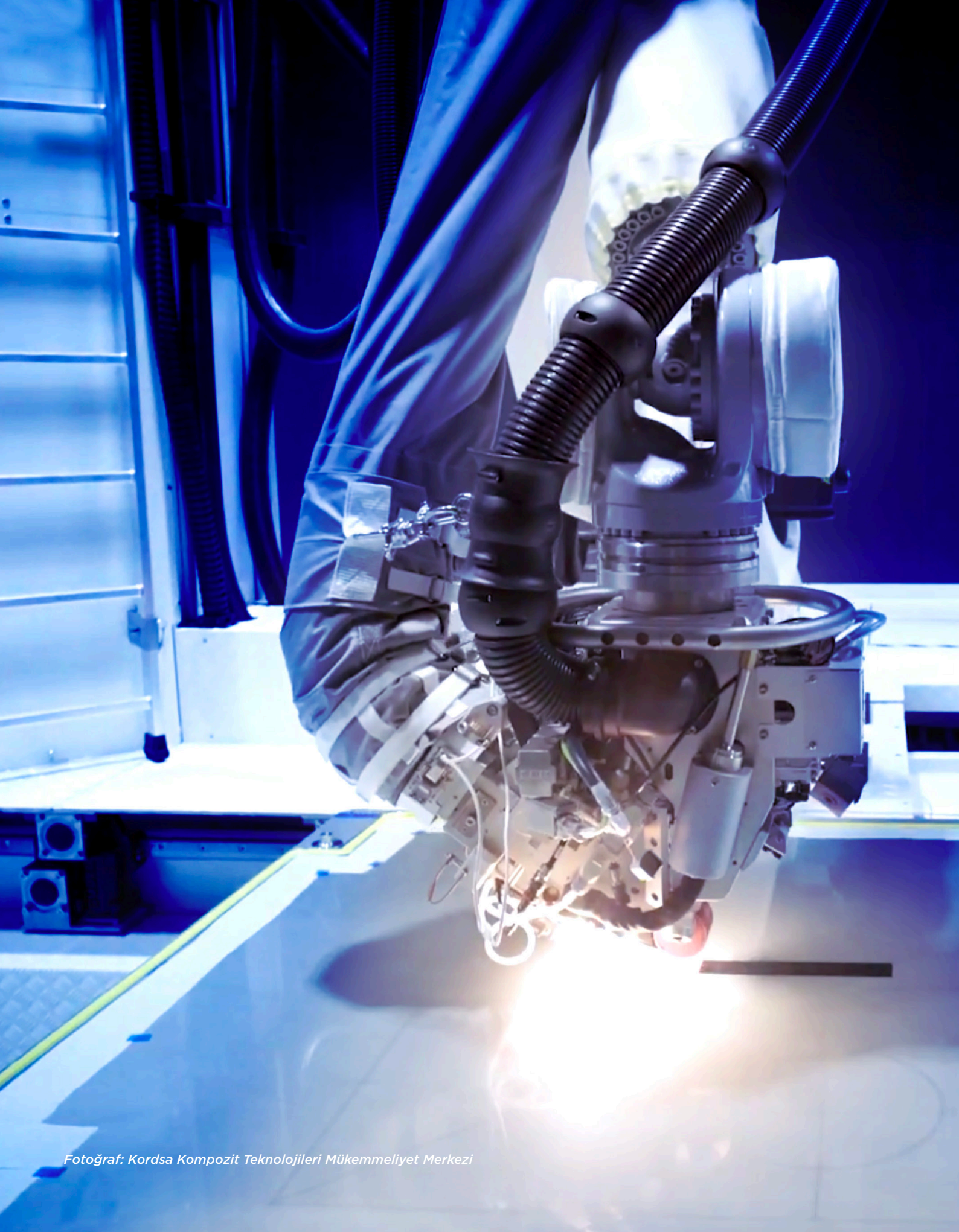
Veri analitiği konusunda uzman ekipler ile 6 milyon Carrefoursa kartlı müşterisinin ihtiyaçlarını tahmin ederek kişiye özel fırsatlar sunuluyor; yapay zeka algoritmalarıyla veriyi analiz edip, müşterilere sunulan deneyimi en iyi hale getirmek için yeni uygulamalar hayata geçiriliyor. Teknosa'da da 2019 yıl sonu itibarıyla 16 milyondan fazla tekil müşteri verisi bulunuyor.

Veriye dayalı karar alma

Enerjisa Enerji, arızalı sayaçların erken tespiti, değişimleri/bakımlarını sağlama, kaçak enerji kullanımının tespiti, çağrı merkezi verimliliğini artırmayı hedefleyen projeler gibi 10'un üzerinde analitik proje hayata geçirdi. IDC 2019 - Enerji Zirvesi'nde, Analitik ve Büyük Veri kategorisinde, veri demokratikleştirmesine katkıda bulunacak "Self Servis Analitik Platformu" projesi birincilik ödülünü kazandı.

Brisa'da sanal gerçeklikle üretim

Yenilikçi üretim çözümlerimizle büyük ilerlemeler gösterdiğimiz 2019 yılında Brisa'yı lastik satan değil, mobilite çözümleri üreten bir şirket olarak konumlamaya başladık. Brisa, Aksaray ve İzmit'teki fabrikalarında sanal gerçeklikle üretim yapmayı başardı.



Fotoğraf: Kordsa Kompozit Teknolojileri Mükemmeliyet Merkezi

Yeni Neslin Sabancı'sı büyük yatırımlarla yeni bir gelecek inşa ediyor

2019 yılında mevcut iş birimlerimizdeki rekabetçi yapımızı, verimliliğimizi ve büyümemizi güçlendirmeye devam ettik. Özellikle stratejik kararlar sonucunda büyüme hamlelerimizle geleceğe çok daha sağlam adımlar attık.

Beyaz Çimento'da yurt dışı yatırımı

Çimsa, Avrupa'nın en teknolojik beyaz çimento fabrikası Buñol için satın alma sözleşmesini imzaladı. Yurt dışında ilk greenfield yatırımı olan ABD'de bulunan öğütme tesisini de tamamlayan Çimsa, kapasitesindeki %40 artış ile, Asya dışındaki beyaz çimento üreticileri arasında lider konuma ulaşacaktır.

Kompozitte dev büyüme hamlesi

Yaşamın her alanına dokunan ve hayatı güçlendiren Kordsa, ikinci bir Kordsa yaratmanın yolunu güçlendirecek Axiom Materials satın alımı ile uzay ve havacılık endüstrisinde kompozit malzeme teknolojilerine yön vermeye hazırlanıyor. Kordsa geçen yıl satın aldığı 3 kompozit şirketiyle uçakların yapısal parçaları ve kabin içini hedeflerken bu yatırımla uçak motorunu da güçlendirir konuma geldi.

Dinamik stratejik portföy yönetimi

Sabancı Holding'in değişim sürecinde atılan diğer önemli adım da portföyün sadeleştirilmesi oldu. Teknolojik ve sektörel odaklanma stratejimizin neticesinde aldığımız bu karar, yalın ve dengeli portföy anlayışıyla yüksek büyüme ve daha fazla değer yaratan alanlara yatırım yapmak için önemli bir adım niteliğinde.

Brisa Türkiye'de bir ilki gerçekleştiriyor

Lastik devi Brisa, 300 milyon ABD doları yatırımla Aksaray'da inşa ettiği akıllı fabrikası ile katma değerli üretim ve teknolojide cesaretle yol alıyor.

Brisa, Türkiye lastik sektörünün ilk akıllı fabrikası olan Aksaray Fabrikası'nda Endüstri 4.0 uygulamalarıyla lastikte otonom dönemi başlatıyor.

Brisa, üretimdeki ikinci fabrikası ve Türkiye genelindeki bayi ağı ile 60 bin kişinin geleceğe umutla bakmasını sağlıyor.

Çevreye değer katan portföy

%56'sı yerli ve yenilenebilir enerjiye dayalı Enerjisa Üretim, portföyünün tüm çevre izinlerini tamamlayarak, yenilenebilir enerji santralleri sayesinde 3,8 milyon ton CO_2 emisyonunu engelliyor. "Rüzgar Yenilenebilir Enerji Kaynak Alanları (YEKA)" ihalesinde dört bölgenin ikisini alan Enerjisa Üretim, 500 MW'lık kapasite yatırımına hak kazandı. Yenilenebilir enerji alanındaki odağı ile Türkiye'nin yeşil enerji alanındaki en büyük yatırımcılardan birisi olarak oynadığı öncü rolü sürdürüyor.

Yeni Neslin Sabancı'sı sürdürülebilirlik(*) konusunda stratejik adımlar atıyor

Dünya genelinde önemi gittikçe artan sürdürülebilirlik konusuna daha fazla eğildik. Şirketlerimizde global ekonomik göstergeleri iyi okuyarak geleceğe dönük stratejik kararlar aldık. Topluluğumuzun faaliyet gösterdiği tüm sektörlerde ve coğrafyalarda odaklandığı sürdürülebilirlik alanları ve öncelikli konular şunlardır:

Ekonomik Değer Yaratmak

Ekonomik Performans
Sorumlu Yatırımlar
Teknoloji Yatırımlarımız
Tedarik Zinciri Yönetimi

İnsan Kaynağımızı Sürekli Geliştirmek

İş Sağlığı ve Güvenliği
İş'te Eşitlik ve Çeşitlilik
Çalışan Memnuniyeti ve Bağlılığı
Performans ve Toplam Ödül Yönetimi
Sürekli Öğrenme ve Gelişim

Toplumsal Fayda Sağlamak

Toplumsal Gelişim
Toplumla İlişkiler

Çevreye Karşı Duyarlı Olmak

Enerji ve Emisyon Yönetimi
Su Yönetimi
Atık Yönetimi

(*) Sabancı Holding 2018 yılı Sürdürülebilirlik Raporundan derlenmiştir.
bknz: https://yatirimciiliskileri.sabanci.com/tr/surdurulebilirlik-raporlari

Yeni Neslin Sabancı'sı güçlü sonuçlar alarak büyümeye devam ediyor

Güçlü özkaynağımız ve nakit yaratma yeteneğimizle her geçen gün daha da güçleniyoruz. İşlerimizi esnek ve çevik yönetim anlayışıyla, riskleri minimize ederek ve hızla tamamlıyoruz.

Hedefler doğrultusunda

2019 yılında gösterdiğimiz performansla faaliyet kârımız bir önceki yıla göre %6 artarak 9,4 milyar TL, kombine satışlarımız ise %11 büyüyerek 97,6 milyar TL olarak gerçekleşti. Operasyonel ve mali performansımız, planlarımız ve beklentilerimiz doğrultusunda ilerlediğimizi gösteriyor.

Yetkin insan kaynağı

Çalışanlarımızın %31'ini, yöneticilerimizin ise %37'sini kadınların oluşturduğu, gücünü farklı özelliklere ve yetkinliklere sahip, nitelikli insan kaynağından alan bir aileyiz. Her birimiz başarılı bir bütünün parçalarıyız.

Büyüme enerjisi

Enerji alanındaki hamlelerimiz Topluluğumuza önemli bir ivme kazandırdı. Enerji iş kolumuzdaki güçlü finansal yapımız ve doğru yönetim yaklaşımımız sonuçlarımıza olumlu katkıda bulundu. Türkiye'de yüksek büyüme potansiyeli taşıyan sigorta sektöründe şirketlerimizin pozitif görünümü devam etti.

Mükemmellik hedefi

Operasyonel mükemmellikle her alanda değişime liderlik etmeye, teknoloji odaklı yatırımlarımızla ülkemizin geleceğine katkıda bulunmaya devam ediyoruz. "Örnek ve öncü olmak" anlayışıyla, ileri veri analitiği, yapay zeka, robotik uygulamalarından, kompozit gibi yeni iş kollarına her fırsatı değere dönüştürmek için çalışıyoruz.

Bir Bakışta 2019

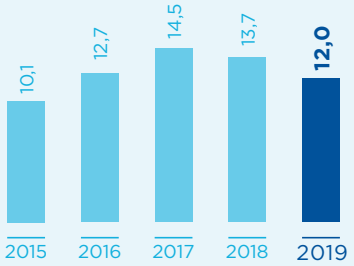
Konsolide net kârı son beş yılda ortalama %14 yükseliş kaydeden Sabancı Holding'in özsermaye kârlılığı %12,0 seviyesinde gerçekleşmiştir.

SABANCI HOLDİNG BAŞLICA GÖSTERGELER (MİLYAR TL)

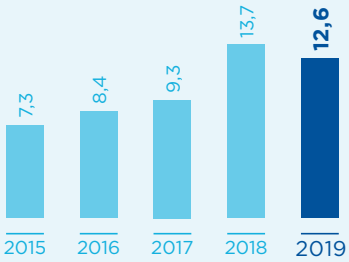
Sabancı Holding Özet Finansallar	2015	2016	2017	2018	2019	CAGR (2015-2019)
Kombine Net Satışlar	47,9	53,8	65,6	88,1	97,6	**%19**
Kombine FAVÖK	9,0	11,2	15,0	15,8	17,5	**%18**
Kombine FAVÖK(*)	8,0	10,8	14,2	15,4	16,9	**%21**
Konsolide Net Kâr (Ana Ortaklık Payı)	2,2	2,7	3,5	3,8	3,8	**%14**
Sabancı Holding Solo Nakit Pozisyonu	0,6	1,1	1,7	2,6	1,7	
Kombine Net Finansal Borç(**)	14,2	16,6	18,1	18,6	18,7	
Kombine Net Finansal Borç/FAVÖK(**)	4,0	3,7	3,1	2,3	2,2	

(*) Tek seferlik gelir-gider hariç
(**) Tek seferlik gelir-giderler, TFRS16 etkileri, banka ve sigorta net nakit pozisyonu hariç
CAGR: Yıllık bileşik büyüme oranı

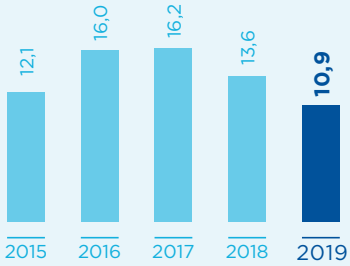
SABANCI HOLDİNG KONSOLİDE ROE(**) (%)



BANKA DIŞI KONSOLİDE ROE(**) (%)

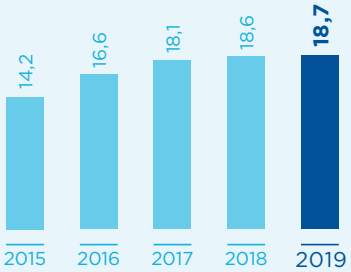


BANKACILIK ROE(*) (%)

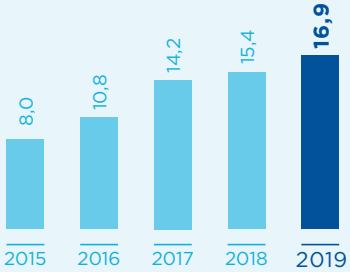


(*) Banka'nın BDDK sonuçlarıdır.
(**) Tek seferlik gelir-gider hariçtir.
ROE: Özsermaye kârlılık oranı.

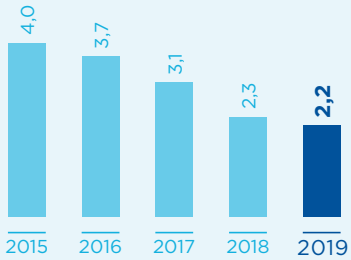
KOMBİNE NET FİNANSAL BORÇ(**) (MİLYAR TL)



KOMBİNE FAVÖK(*) (MİLYAR TL)



KOMBİNE NET FİNANSAL BORÇ/FAVÖK(**)



KOMBİNE NET SATIŞLARIN SEKTÖREL DAĞILIMI

Banka **%42**
41,3 MİLYAR TL

Sigorta **%6**
5,5 MİLYAR TL

Sanayi **%10**
9,7 MİLYAR TL

Diğer **%1**
1,1 MİLYAR TL

Perakende **%11**
10,5 MİLYAR TL

Enerji **%27**
26,0 MİLYAR TL

Çimento **%4**
3,6 MİLYAR TL

Dünyada Sabancı

4 kıta, 12 ülkede faaliyet... 62 bin+ çalışan...
Güçlü küresel ortaklıklar...

Banka

(*) Tek seferlik gelir-gider hariç

%42
Kombine net satışlar payı

%45
Kombine FAVÖK(*) payı

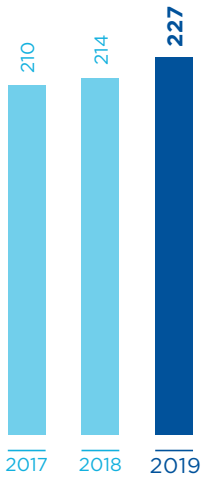
%59
Konsolide net kâr(*) payı

AKBANK

Müşteri sayısı **~18 milyon**
Dijital müşteri sayısı **5,1 milyon**
Şube sayısı **771**
ATM sayısı **5.100**
POS terminali sayısı **600 bin+**

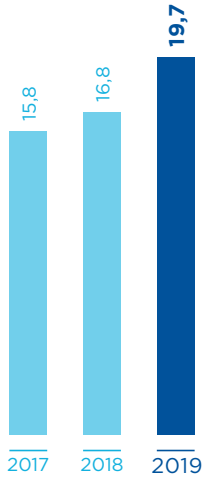
Krediler
(milyar TL)

%6 ↑



Sermaye Yeterlilik Rasyosu

2,9 yüzdelik puan ↑



Sigorta

(*) Tek seferlik gelir-gider hariç

%6
Kombine net satışlar payı

%4
Kombine FAVÖK(*) payı

%6
Konsolide net kâr(*) payı

Elementer Sigorta

AKSigorta

Pazar payı
%8,3

Müşteri sayısı
3 milyon

Acente sayısı
3 bin

Prim üretimi
4,5 milyar TL %31↑

ROE
%45

Emeklilik ve Hayat

AVIVASA

Pazar payı ve konumu
%18,8 ile BES fon büyüklüğünde lider

BES katılımcı sayısı
761 bin

Toplam müşteri sayısı
2,4 milyon

BES(*) Fon Büyüklüğü
22,4 milyar TL %33↑

ROE
%33,7

BES: Bireysel Emeklilik Sistemi
(*) Otomatik Katılım hariç

Enerji

(*) Tek seferlik gelir-gider hariç

%27
Kombine net satışlar payı

%34
Kombine FAVÖK(*) payı

%26
Konsolide net kâr(*) payı

Enerji Dağıtımı ve Perakende

ENERJİSA Türkiye'nin Enerjisi

Pazar payı ve konumu
%26 ile lider

Düzenlenmiş varlık tabanı
8,4 milyar TL %20,9 ↑
(Yatırım Geri Ödemesi (10 yıl) ve Enflasyon + WACC(**) (%13,6) yatırım geri dönüş oranı)

Dağıtım ağı
14 ilde 21 milyon kişi

Abone sayısı
9,9 milyon

Dağıtım alanı
110 bin km²

(**) Sermayenin Ağırlıklı Ortalama Maliyeti

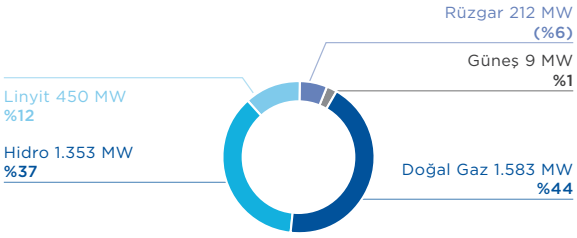
Enerji Üretimi ve Ticareti

ENERJİSA ÜRETİM

Pazar payı ve konumu
%4 ile Türkiye'nin en büyük özel sektör enerji üreticisi

Kurulu güç
3.607 MW
(Doğalgaz ve Linyit kapasitesinin %40'ı hariç tüm gelir USD bazlı)

Portföy



FAVÖK içerisinde döviz bazlı gelirlerin payı
%82

Sanayi(**)

(*) Tek seferlik gelir-gider hariç

%10
Kombine net satışlar payı

%9
Kombine FAVÖK(*) payı

%12
Konsolide net kâr(*) payı

Lastik

BRİSA

Pazar payı ve konumu
%32 ile lider (Yurt içi sell-out pazar payı)

Üretim kapasitesi
İzmit: 11 milyon adet, Aksaray: 2,5 milyon adet

Net satış gelirlerindeki ihracat payı
%39

Yurt içi dağıtım ağı
1.350 tabelalı satış noktası

Yurt dışı dağıtım ağı
83 ülkede 6 bin satış noktası, 610'u Lassa tabelalı

Ar-Ge yatırımları
34 milyon TL

Güçlendirme

KORDSA

Pazar payı ve konumu
N66'da %27; PET HMLS'de ise %9 ile global pazarda öncü

Üretim Bölgeleri
Türkiye, Brezilya, Endonezya, Tayland ve ABD'de 7 tesiste lastik güçlendirme; ABD ve Türkiye'de 5 tesiste kompozit üretim

Toplam Satışlar
5,1 milyar TL (906 milyon ABD doları)
(Döviz bazlı satışların payı %100; kompozit satışlarının payı %15)

Ar-Ge Yatırımları
69 milyon TL

Patent sayısı
183

(**) Philsa ve PMSA dahildir

Çimento

(*) Tek seferlik gelir-gider hariç

%4
Kombine net satışlar payı

%3
Kombine FAVÖK(*) payı

%0,1
Konsolide net kâr(*) payı

Gri Çimento Üretimi

AKÇANSA

Üretim kapasitesi
9,2 milyon ton çimento

Üretim tesisleri
3 entegre tesis, 1 öğütme tesisi, 7 yurt içi terminal, 2 liman

Net satış gelirlerindeki ihracat payı
%38

Gri ve Beyaz Çimento Üretimi

ÇİMSA

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

Üretim tesisleri
5 entegre çimento fabrikası, 2 öğütme tesisi, 1 çimento paketleme tesisi, 7 uluslararası terminal

Net satış gelirlerindeki ihracat payı
%66

Perakende

(*) Tek seferlik gelir-gider hariç

%11
Kombine net satışlar payı

%5
Kombine FAVÖK(*) payı

Gıda Perakendeciliği

Carrefour SA

Pazar payı
%4,7
(Modern Ticaret FMCG pazar payı)

Mağaza sayısı
634 (52 il)

Satış alanı
508 bin m²

Metrekare başına düşen ciro
12,8 bin TL %24,3 ↑

Müşteri sayısı
170 milyon

Teknoloji Perakendeciliği

TEKNOSA

Pazar payı
Teknoloji Mağazaları: %30
Panelmarket: %7

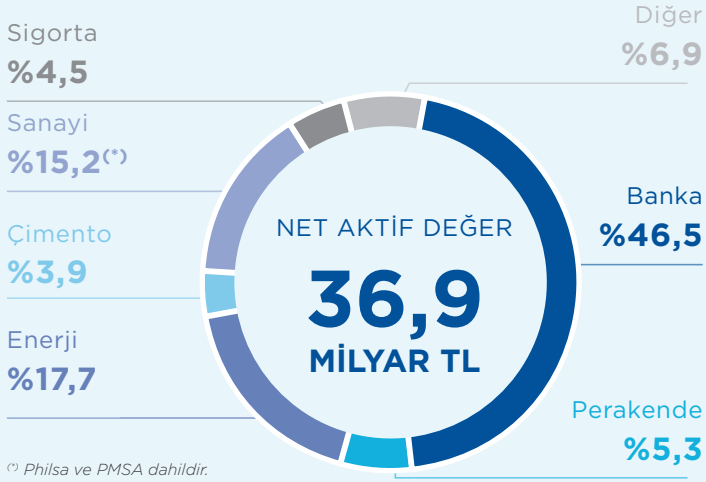
Mağaza sayısı
200 (68 il)

Satış alanı
105 bin m²

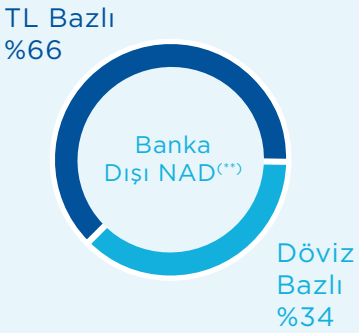
Mağazacılık-Metrekare başına düşen ciro
37 bin TL %23 ↑

Ziyaretçi sayısı
200 milyon

SABANCI HOLDİNG NET AKTİF DEĞER DAĞILIMI (31.12.2019 İTİBARIYLA)

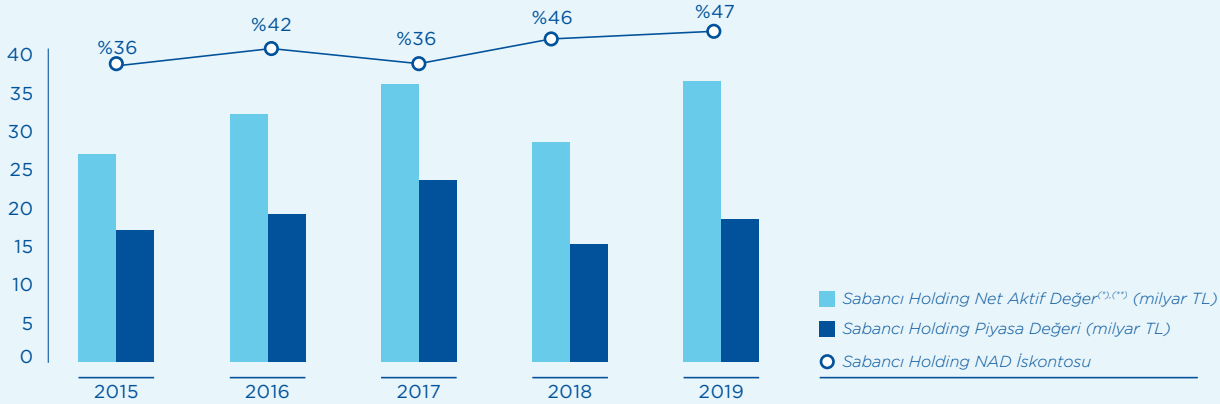


(*) Philsa ve PMSA dahildir.



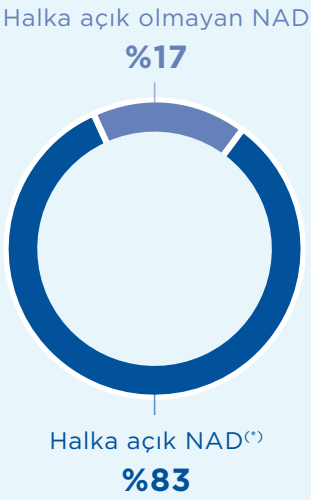
(**) Banka dışı segmentlerin döviz bazlı gelirlerine oranlı olarak hesaplanmıştır.

SABANCI HOLDİNG NAD VE PİYASA DEĞERİ KARŞILAŞTIRMASI



(*) Yılın en son iş gününün kapanış piyasa değeri alınarak, Sabancı Holding ortaklık payı ile çarpılarak elde edilmiştir.
(**) Halka açık olmayan iştirakler için defter değerleri ve bağımsız araştırma raporlarının ortalamaları alınmıştır.

Sabancı Holding'in Net Aktif Değeri'nin %83'ünü halka açık şirketler oluşturmaktadır.



(*) Holding Solo Nakit Pozisyonu'nu içermektedir.

SABANCI TOPLULUĞU ŞİRKETLERİ HALKA AÇIKLIK ORANLARI(*)

BANKA
AKBANK **%49**

ENERJİ
ENERJİSA ENERJİ **%20**

SİGORTA
AKSİGORTA **%28**
AVİVASA **%20**

ÇİMENTO
AKÇANSA **%20**
ÇİMSA **%36**

PERAKENDE
TEKNOSA **%34**
CARREFOURSA **%3**

SANAYİ
KORDSA **%29**
BRİSA **%10**

(*) 31.12.2019 tarihi itibarıyla.

İçindekiler

21 Olağan Genel Kurul Toplantı Gündemi
22 Sabancı Topluluğu'na Genel Bakış
24 Yönetim Kurulu Başkanı'nın Mesajı
26 CEO'nun Mesajı
30 Yönetim Kurulu
34 CEO ve Grup Başkanları
38 Sabancı Holding Yönetimi
40 Yatırımcı İlişkileri ve Kâr Dağıtım Politikası
42 Risk Yönetimi
44 İnsan Kaynakları
54 SabancıDx

56 Banka
64 Sigorta
70 Enerji
78 Çimento
86 Perakende
94 Sanayi
102 Diğer
104 Sabancı Vakfı
110 Sabancı Üniversitesi
114 Sabancı Üniversitesi Sakıp Sabancı Müzesi (SSM)

120 Kurumsal Sosyal Sorumluluk Politikası ve İlkeleri
122 Sabancı Topluluğu İletişim Prensipleri
123 Sabancı Topluluğu Çevre Politikası
124 Bağımsızlık Beyanı
127 Sorumluluk Beyanı

128 Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporu
133 Kâr Dağıtım Tablosu
134 Bilanço Döneminden Sonraki Olaylar
135 Yıllık Faaliyet Raporuna Dair Bağımsız Denetçi Raporu
137 Konsolide Finansal Tablolar ve Bağımsız Denetçi Raporu

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

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.'NİN
26 Mart 2020 Tarihinde Saat 14:00'da Yapılacak Olan 2019 Yılına Ait Olağan Genel Kurul Toplantısı Gündemi

1 - Açılış ve toplantı başkanlığının oluşturulması,

2 - 2019 yılına ait Yönetim Kurulu Faaliyet Raporunun okunması ve müzakeresi,

3 - 2019 yılına ait Denetçi Raporlarının okunması,

4 - 2019 yılına ait Finansal Tabloların okunması, müzakeresi ve tasdiki,

5 - 2019 yılı faaliyetlerinden dolayı Yönetim Kurulu Üyelerinin ibra edilmeleri,

6 - 2019 yılı kârının kullanım şeklinin, dağıtılacak kâr ve kazanç payları oranlarının belirlenmesi,

7 - Faaliyet yılı içinde boşalan Yönetim Kurulu Üyeliğine kalan sürede görev yapmak üzere seçilen Yönetim Kurulu Üyesinin Genel Kurulca onaylanması,

8 - Yönetim Kurulu Üyelerinin seçimi, görev sürelerinin tespiti,

9 - Yönetim Kurulu Üyelerinin aylık brüt ücretlerinin belirlenmesi,

10 - Denetçi ve Topluluk Denetçisinin seçimi,

11 - 2019 yılında yapılan bağış ve yardımlar hakkında Genel Kurul'a bilgi verilmesi,

12 - Şirketin 2020 yılında yapacağı bağışların sınırlarının belirlenmesi,

13 - Yönetim Kurulu Başkan ve Üyelerine, Türk Ticaret Kanunu'nun 395. ve 396. maddelerinde yazılı muameleleri yapabilmeleri için izin verilmesi.

Sabancı Topluluğu'na Genel Bakış

Sabancı Holding, topluluk içindeki ekosistemle katma değer yaratmaya odaklı, yüksek performans kültürünü ön plana çıkaran bir stratejik portföy şirketidir.

Sabancı Topluluğu'nun temel iş alanları; banka, sigorta, enerji, sanayi, çimento ve perakendedir.

Çalışan sayısı

62 bin+

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

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

Sabancı Holding;

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

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

Yıllık bazda ciro, operasyonel kârlılık, net kâr, halka açık şirketler için rakiplerle karşılaştırmalı piyasa değeri değişimi ortak kriterler olmakla birlikte pazar payı, nakit akımı, işletme sermayesi, verimlilik, çalışan memnuniyeti vb. performans kriterleri baz alınarak performans değerlendirmesi yapılırken, uzun vadeli olarak Sabancı Holding toplam hisse getirisi ve Sabancı Holding Hisse Değerinin Net Aktif Değere göre iskonto oranı baz alınarak teşvik uygulaması yapılmaktadır.

Sabancı Holding Yönetim Kurulu'na bağlı Denetim, Kurumsal Yönetim ve Riskin Erken Saptanması Komitelerine ek olarak daha dengeli, dinamik portföy yönetimi ve sermaye alokasyonu anlayışıyla 30 Mart 2017'de Portföy Yönetim Komitesi kurulmuştur. Komite üyeleri Yönetim Kurulu Başkanı Güler Sabancı, Yönetim Kurulu Başkan Vekili Erol Sabancı, Yönetim Kurulu Üyeleri Suzan Sabancı Dinçer, Sevil Sabancı Sabancı, Serra Sabancı ve CEO Cenk Alper'dir. Komite, 2019 yılında altı kez toplanmış ve değerlendirmelerini Yönetim Kurulu'nun bilgisine sunmuştur.

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

SABANCI HOLDİNG YATIRIM KRİTERLERİ

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

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

ROIC: Yatırılan Sermaye Getirisi
WACC: Sermayenin Ağırlıklı Ortalama Maliyeti

SABANCI HOLDİNG PERFORMANS KRİTERLERİ

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

Uzun Vadeli KPI
SAHOL toplam hisse getirisi, SAHOL NAD İskontosu

Sabancı Topluluğu'na bağlı şirketler; 2019 sene sonu itibarıyla 12 ülkede faaliyetlerini sürdürmekte olup ürünlerini Avrupa, Orta Doğu, Asya, Kuzey Afrika, Kuzey ve Güney Amerika'da pazarlamaktadır. Sabancı Topluluğu sahip olduğu saygınlık, marka imajı, güçlü ortaklıkları, Türkiye piyasaları hakkındaki bilgi ve deneyimi sayesinde ana faaliyet alanlarında büyüyerek, Türkiye ekonomisinin gelişimine katkı sağlayan önemli bir güç haline gelmiştir.

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

2019 yılında Sabancı Topluluğu, 97,6 milyar TL kombine satış geliri elde etmiş ve konsolide net kârı 3,8 milyar TL olarak gerçekleşmiştir.

Sabancı Holding'in kendi hisselerinin yanı sıra 11 iştirakinin hisseleri de Borsa İstanbul'da (BİST) işlem görmekte ve Borsa İstanbul'un piyasa değerinin %8,1'ini oluşturmaktadır.

Sabancı Holding'in en büyük hissedar grubunu Sabancı Ailesi oluşturmaktadır. Sabancı Holding hisselerinin fiili dolaşım oranı 2019 yıl sonu itibarıyla %48,3 seviyesindedir.

Yönetim Kurulu Başkanı'nın Mesajı

Sabancı Topluluğu olarak, 2019 yılında uzun vadeli bakış açımızla oluşturduğumuz stratejik yol haritamız doğrultusunda çalışmalarımızı sürdürdük. Portföyümüzü dinamik bir anlayışla yönetirken geleceğin iş kollarında, teknolojiyi odağına alan büyüme potansiyeli yüksek alanlara odaklandık.

Yeni Neslin Sabancı'sı vizyonumuza sahip çıktık ve hedef odaklı çalışma disiplinimizle, 2019 yılını birçok başarı ile tamamladık.

Değerli yatırımcılarımız, iş ortaklarımız ve çok kıymetli çalışanlarımız;

Türkiye ve dünya yine zor bir yılı geride bırakıyor. Ticaret savaşları, Brexit ve farklı coğrafyalardaki gerilimlerin etkileri tüm dünyada hissedildi. Ülkemizde ise, 2019 yerel seçimlerinin, bölgemizdeki sıkıntıların ve ekonominin gündeme hakim olduğu bir dönem oldu.

Sabancı Topluluğu olarak, biz de bu dönemde uzun vadeli bakış açımızla oluşturduğumuz stratejik yol haritamız doğrultusunda çalışmalarımızı sürdürdük. Portföyümüzü dinamik bir anlayışla yönetirken geleceğin iş kollarında, teknolojiyi odağına alan büyüme potansiyeli yüksek alanlara odaklandık. İşlerimizi teknolojik gelişmelere ve geleceğin beklentilerine göre dönüştürmeyi önceliğimiz olarak aldık.

Yeni Neslin Sabancı'sı vizyonumuza sahip çıktık ve hedef odaklı çalışma disiplinimizle, 2019 yılını birçok başarı ile tamamladık.

Enerjisa Üretim ile "Rüzgar Yenilenebilir Enerji Kaynak Alanları (YEKA)" ihalesinde dört bölgenin ikisini, Aydın ve Çanakkale Bölgeleri'ni aldık. Çimsa ile İspanya'da Buñol Fabrikası'nı satın alarak küresel beyaz çimento ticaretinde en büyük oyuncu durumuna geliyoruz. Kordsa'da tamamladığımız dördüncü satınalma olan Axiom ile uzay ve havacılık endüstrisinin üssü Kuzey Amerika'da bir büyüme platformu yaratıyoruz. Kordsa, global ölçekte ileri malzeme teknolojileri üreten bir şirkete dönüşürken, Türkiye'deki yatırımımızı da elbette sürdürüyoruz. İzmit Fabrikamızdaki yeni nesil üretim yapacak ek polyester yatırımımız da bu dönemde devreye girdi. Dijitalleşmemizin lokomotifi olan SabancıDx Dijital Kampüsümüzün kapılarını da açtık. Böylece dijital ekosisteme daha fazla katma değer yaratacak yeni bir boyuta geçiyoruz.

Daha birçok başarıya çalışma ve üretmeye olan tutkumuz sayesinde ulaştık. 2020 yılında da Sabancı Topluluğu olarak ülkemize ve tüm paydaşlarımıza değer yaratarak, daha büyük hedeflere birlikte koşacağız. Ayrıca, evrensel standartlarda çalışma anlayışımızla; önümüzdeki dönemde de finansal başarının yanı sıra; sürdürülebilirlik ve kaynakların sorumlu kullanımı önceliğimiz olmaya devam edecektir.

2019 yılında ortaya koyduğumuz başarılı sonuçlara katkılarından dolayı tüm çalışanlarımıza, iş ortaklarımıza, müşterilerimize ve hissedarlarımıza teşekkür ediyorum.

Güler Sabancı
Yönetim Kurulu Başkanı ve Görevli Üye

CEO'nun Mesajı

"Yeni Neslin Sabancı'sı" felsefesiyle iş yapış şekillerimizi her alanda yeniden tanımladık. Sabancı Holding kurumsal girişim sermayesi fonu ile startup ekosistemine yatırımlar yapmayı ve iş birliklerini kuvvetlendirmeyi hedefliyoruz.

2019 yılında Topluluk şirketlerimize ilişkin ekonomik ve sektörel ana göstergeleri okuyarak geleceğe dönük stratejik adımlar attık.

Değerli yatırımcılarımız, kıymetli iş ortaklarımız ve çalışanlarımız,

Küresel gelişmelerin etkisiyle zorlu bir yıl olan 2019'u başarıyla tamamladık. Tüm dünyada artan siyasi ve jeopolitik risklerin büyümede yavaşlamaya neden olduğu bu dönemde, ticaret savaşlarının ve dünya ekonomisinin kırılganlığının etkisini yaşadık. Türkiye de, bu dönemde jeopolitik riskler ve bölgesel konumlanma nedeniyle, dünya genelinde yaşanan dalgalanmalardan önemli ölçüde etkilendi.

Türkiye ekonomisinde 2019 yılının özellikle ilk yarısında yaşanan önemli daralma tüm sektörlerde büyüme performansı açısından zorlu bir durum ortaya koydu. Öte yandan yılın son çeyreğinde kısmi toparlanma belirtileri gözlemledik ve 2020 yılına ilişkin beklentilerdeki iyileşme de bu durumu destekliyor.

Sabancı Holding 2019 Performansı ve Beklentilerimiz

Sabancı Topluluğu olarak, 2019 yılında faaliyet gösterdiğimiz tüm alanlarda önemli başarılara imza attık.

2019 yılında, ileri veri analitiği uygulamaları, yalınlaştırdığımız süreçler ve iş uygulamalarında dijitalleşme ve teknolojinin daha geniş kapsamlı kullanımı ile mevcut iş birimlerimizdeki rekabetçi yapımızı, verimliliğimizi ve büyümemizi güçlendirdik ve fark yarattık.

Bu yıl, dünya genelinde önemi gittikçe artan sürdürülebilirlik konusuna daha da çok çalıştık. İşlerimizi, esnek ve çevik yönetim yaklaşımımız, güçlü özkaynağımız ile güçlü nakit yaratma yeteneğimiz ve yetkin insan kaynağımız sayesinde başarıyla yönetmeye devam ettik. Operasyonel mükemmellik ve tedarik zinciri yönetimi yaklaşımımız ile önemli rekabet avantajı sağladık.

2019 yılında ana iş kollarımızı ve piyasaları etkileyen ana trendleri, yıkıcı güçleri, teknolojinin iş alanlarımıza etkisini ve yarattığı fırsatları değerlendirdik ve önümüzdeki beş yıllık döneme ilişkin portföy stratejimizi tekrar gözden geçirdik. Yol haritamızı büyüme, değer yaratma ve sürdürülebilirlik temalarını odağımıza alarak belirledik.

"Yeni Neslin Sabancı'sı" felsefesiyle iş yapış şekillerimizi her alanda yeniden tanımladık. Mevcut işlerimizi daha da geliştirerek yapmaya devam ederken, yakın iş alanlarında yeni fırsatları ortaya çıkarmak için yeni süreçler geliştiriyor, Sabancı Holding kurumsal girişim sermayesi fonu ile startup ekosistemine yatırımlar yapmayı ve iş birliklerini kuvvetlendirmeyi hedefliyoruz.

CEO'nun Mesajı

Veri, tüm şirketlerimizin can damarı ve SabancıDx de Topluluğumuzu birleştiren bir noktada konumlanıyor. SabancıDx, şirketlerimizin dijital çarpanı olacak ve veri odağı ile geliştirilen ürün ve hizmetlere odaklanacaktır.

Sabancı Holding olarak Topluluk şirketlerimize değer yaratmak için üç farklı odak alan belirledik: Performans kültürünün güçlendirilmesi, dinamik stratejik portföy yönetimi ve ekosistemden değer yaratma.

Sabancı Holding olarak Topluluk şirketlerimize değer yaratmak için üç farklı odak alan belirledik; (1) Performans kültürünün güçlendirilmesi, (2) Dinamik stratejik portföy yönetimi ve (3) Ekosistemden değer yaratma.

Ekosistemimizin gücünden daha fazla faydalanmayı önceliklendiriyoruz. İş birliğini güçlendiren, inovasyon odaklı bir kültür oluşturmayı hedefliyoruz.

2019 yılında Topluluk şirketlerimize ilişkin ekonomik ve sektörel ana göstergeleri değerlendirerek geleceğe dönük stratejik adımlar attık.

Öncelikle Enerji iş kolumuzda, 2018 yılının başında başarı ile gerçekleştirdiğimiz Enerjisa Enerji halka arzı sonucunda yarattığımız fonun Enerjisa Üretim'e sermaye olarak geri dönmesi ile şirketin bilançosunu sağlıklı bir konuma getirdik.

Enerji sektöründe "Rüzgar Enerjisi Yenilenebilir Enerji Kaynak Alanları (YEKA RES-2)" ihalesinde açılan dört yarışmanın ikisini, Aydın ve Çanakkale Bölgeleri'ni, Enerjisa Üretim ile kazandık. Böylece ihalede tahsise açılan 1.000 MW'lık kapasitenin yarısını Enerjisa Üretim portföyüne kattık. Yerli ve yenilenebilir kaynaklara yatırım yaparak kapasitemizi artırmayı hedefliyor ve bu stratejimizin olumlu yansımalarını önümüzdeki dönemde göreceğimize inanıyoruz. 2019 yılında Enerjisa Enerji ile dağıtım iş kolumuzda altyapı yatırımlarına da ara vermeden devam ettik, toplam 1,4 milyar TL yatırım gerçekleştirdik.

Bu yıl Türkiye'de çimento sektöründe talepte önemli bir daralma yaşadık. Çimento iş kolumuzda 50 yıllık deneyimimizle Türkiye pazarında ulaştığımız azami kapasiteyi rekor düzeyde ihracat ile yurt dışına taşıyarak dengeledik. Çimsa ile İspanya'daki beyaz çimento fabrikası Buñol'un 180 milyon ABD dolara satın alım anlaşmasını imzaladık. Bu yatırıma ilişkin gerekli onayların tamamlanması ile beyaz çimento işindeki liderliğimizi yurt dışına da taşıyacağız.

2019 yılında yurt dışı işlerde büyümeye devam ederken Türkiye'nin cari açığına olumlu katkı sunma yolunda da ilerledik. Kordsa ve Sabancı Üniversitesi iş birliğiyle hayata geçirdiğimiz Kompozit Teknolojileri Mükemmeliyet Merkezi (KTMM) ile gücümüzü global arenaya taşıdık. Kordsa ile geleceğin işlerinden biri olan kompozitte ABD'de dördüncü satınalmamızı tamamladık. Böylece Kordsa, Boeing gibi, uzay ve sivil havacılık sektörünün önemli oyuncularının stratejik tedarikçisi haline geldi. Türkiye'deki yatırımlarımıza da devam ediyoruz, Kordsa İzmit fabrikasında yeni nesil üretim yapacak ek polyester iplik yatırımını da bu yıl devreye aldık.

Sanayi iş kolundaki bir diğer şirketimiz Türkiye lastik pazarının tartışmasız lideri Brisa'yı lastik satan değil, mobilite çözümleri sağlayan bir şirket olarak konumladığımız 2019 yılında, yenilikçi üretim çözümlerimizle de büyük ilerlemeler kaydettik.

2018 yılında faaliyetine başlayan ve baştan sona akıllı üretim sistemlerine sahip Aksaray ve İzmit fabrikalarımızla sanal gerçeklikle üretim gerçekleştirdik.

2019 yılında Akbank bilançosunun kuvvetli yapısını korurken, dünyadaki teknolojik trendler doğrultusunda altyapıya önemli yatırımlar yaptık. Yılın ikinci yarısında gerileyen enflasyona paralel olarak düşen faizlerle birlikte kredilerde büyüme trendine girdik. 2019'da kredilerle büyümeye devam ederken, ekonomiye sağladığımız desteği toplam 269 milyar TL seviyesine çıkardık. Kuvvetli sermaye yapısı, güçlü özkaynakları, likiditesi ve altyapısı ile 2019 yılı boyunca güçlenerek yola devam eden Akbank, önümüzdeki yıl da reel sektörün ve ihracatın finansmanına odaklanacak.

Perakende iş kolumuzda Teknosa'nın çoklu kanal deneyimine, müşteri ilişkileri yönetimine ve veri analitiğine odaklandığımız bir yıl oldu. Dijitalleşme ve dönüşüm süreçlerine hız verdiğimiz Teknosa'da bu yatırımlara 2020 yılında da devam edeceğiz.

"Yeni Nesil Market" vizyonumuzla Carrefoursa'da başlattığımız dönüşüm hareketine 2019 yılında yaptığımız 153 milyon TL yatırım, yeni market açılışları, yenilenen online alışveriş platformumuz carrefoursa.com, müşteri deneyimine odaklanma ve süreçlerde yalınlaşma ile devam ettik.

Sabancı Topluluğu için Yeni Neslin Sabancı'sı vizyonumuzla odağımıza aldığımız teknoloji ve dijitalleşme yol haritamızı hayata geçirmeye ve yetenek dönüşümü ile kültür yönetimi hareketine devam ediyor, sürdürülebilirliği odağımıza alıyoruz.

Bu amaçla bu yıl ayrıca yeni nesil dijital ve analitik şirketimiz SabancıDx'in yeni merkezi "Dijital Kampüs"ü açtık. Farklı iş alanlarından beslenen, sanayi-üniversite-startup iş birliği kültürünü güçlendiren, inovasyon odaklı bir ekosistem hedefimiz dahilinde SabancıDx'in konumlanmasını çok önemsiyoruz. Sabancı Üniversitesi'nin de bu kampüste yerini alması ile akademi, iş dünyası ve diğer paydaşların birlikte çalışacağı, üreteceği ve Türkiye ve Sabancı Topluluğu için katma değer yaratacağı bir ortam oluşturmayı hedefledik.

Veri, tüm şirketlerimizin can damarı ve SabancıDx de tüm topluluğumuzu birleştiren bir noktada konumlanıyor. SabancıDx, şirketlerimizin dijital çarpanı olacak ve veri odağı ile geliştirilen ürün ve hizmetlere odaklanacak. Şirket, Türkiye'nin dijital dönüşümüne öncülük edecek; büyük veri, ileri veri analitiği, siber güvenlik, endüstriyel nesnelerin interneti, robotik işgücü ve blokzinciri gibi yeni nesil teknolojileri önceliklendirecek.

Son olarak 2019 yılı finansallarına baktığımızda 2019 yılında Topluluk kombine net satışlarımız 2018 yılının %11 üzerinde 97,6 milyar TL olarak gerçekleşirken, kombine faaliyet kârımız %11 yükselerek 17,5 miyar TL'ye; konsolide net kârımız ise 3,8 milyar TL'ye ulaştı.

Önümüzdeki dönemde de, Yeni Neslin Sabancı'sı vizyonumuzun gerektirdiği şekilde, dinamik stratejik portföy yönetimi ve teknoloji odağımız doğrultusunda, stratejik hedeflerimizden sapmadan paydaşlarımıza değer yaratmak için çalışmaya ve üretmeye devam edeceğiz. Bunu yaparken de çevreye, topluma ve geleceğe olan sorumluluğumuzu her zaman birinci planda tutacağız.

2019 yılını başarıyla tamamlamamıza katkısı olan, başta çalışanlarımız olmak üzere, tüm paydaşlarımıza katkı ve güvenleri için teşekkür ediyorum.

Cenk Alper
Yönetim Kurulu Üyesi ve CEO

Önümüzdeki dönemde de, Yeni Neslin Sabancı'sı vizyonumuzun gerektirdiği şekilde, stratejik hedeflerimizden sapmadan paydaşlarımıza değer yaratmak için çalışmaya ve üretmeye devam edeceğiz.

Yönetim Kurulu

GÜLER SABANCI
Yönetim Kurulu Başkanı ve Görevli Üye
Güler Sabancı, Adana'da doğmuş, yükseköğrenimini Boğaziçi Üniversitesi İşletme Bölümü'nde tamamlamıştır. Sabancı Topluluğu şirketlerinde çeşitli üst düzey görevlerde bulunmuş olan Güler Sabancı, Sabancı Holding Yönetim Kurulu Başkanı ve Görevli Üyeliği'nin yanı sıra, Sabancı Üniversitesi Kurucu Mütevelli Heyeti Başkanı, Sabancı Vakfı Mütevelli Heyeti Başkanı ve Sakıp Sabancı Müzesi Yönetim Kurulu Başkanı olarak da görev yapmaktadır.

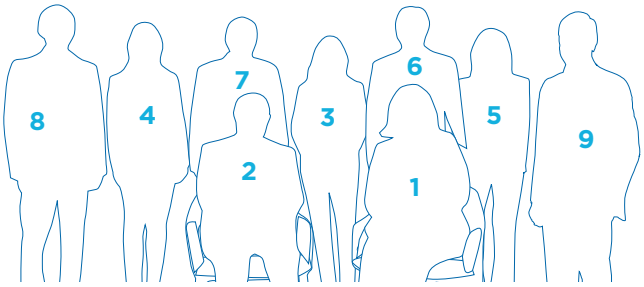
EROL SABANCI
Yönetim Kurulu Başkan Vekili
Erol Sabancı, 1938 yılında Kayseri'de doğmuş, yükseköğrenimini İngiltere'de, Manchester College of Commerce'de tamamlamıştır. Evli ve iki çocuk babası olan Erol Sabancı, Sabancı Holding Yönetim Kurulu Başkan Vekilliği'nin yanı sıra, 1967 yılından itibaren yönetiminde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

SEVİL SABANCI SABANCI
Yönetim Kurulu Üyesi
Sevil Sabancı Sabancı, 1973 yılında İstanbul'da doğmuş; yükseköğrenimini Marmara Üniversitesi İngilizce İşletme Bölümü'nde tamamlamıştır. Topluluk şirketlerinde çeşitli görevler üstlendikten sonra 1997 yılından bu yana Sabancı Holding Yönetim Kurulu Üyesi olarak görevine devam etmektedir. Ayrıca, Sabancı Üniversitesi Mütevelli Heyeti Üyesi ve Sakıp Sabancı Müzesi Yürütme Kurulu Üyesi olarak görev yapmaktadır.

SERRA SABANCI
Yönetim Kurulu Üyesi
Serra Sabancı, 1975 yılında Adana'da doğmuş, yükseköğrenimini Portsmouth Üniversitesi ve birincilikle mezun olduğu İstanbul Bilgi Üniversitesi Ekonomi Bölümü'nde tamamlamıştır. Temsa şirketinde görev yapmış olan Serra Sabancı, Londra'da Institute of Directors'ta Şirket Satın Alma ve Yönetim Kurulu Üyelikleri ile ilgili eğitim almıştır. Serra Sabancı, halen Sabancı Holding ve çeşitli Topluluk şirketlerinde Yönetim Kurulu Üyesi olarak, Sabancı Vakfı'nda ise Mütevelli Heyeti Üyesi olarak görev yapmaktadır.

SUZAN SABANCI DİNÇER
Yönetim Kurulu Üyesi
Suzan Sabancı Dinçer, lisans öğrenimini İngiltere'deki Richmond College'da Finans üzerine yapmıştır. Ayrıca ABD'de Boston Üniversitesi'nden işletme dalında lisansüstü (MBA) dereceye sahiptir. Bankacılık kariyerine 1986 yılında başlayan Sabancı Dinçer, Akbank'a Hazineden Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı olarak katılmıştır. 1997 yılında Hazine ve Uluslararası Bankacılıktan Sorumlu Murahhas Üye olan Sabancı Dinçer, 2001 yılında Değişim Yönetiminden Sorumlu Murahhas Üye görevini üstlenmiştir. Suzan Sabancı Dinçer, Institute of International Finance Yönetim Kurulu Üyesi ve Gelişmekte Olan Ülkeler Danışma Kurulu Üyesi'dir. Sabancı Dinçer ayrıca Harvard Üniversitesi Küresel Danışma Kurulu, Harvard Business School Küresel Liderler Topluluğu, Harvard John F. Kennedy Siyaset Fakültesi Mossavar-Rahmani İş Dünyası ve Politika Merkezi Danışma Kurulu Üyelikleri'ni ve Harvard Business School Orta Doğu ve Kuzey Afrika Danışma Kurulu Emeritus Üyeliği'ni üstlenmektedir. Sabancı Dinçer ayrıca Council on Foreign Relations Uluslararası Danışmanlar Kurulu Üyesi ve Venetian Heritage Inc. Yönetim Kurulu Üyesi'dir. Akbank Yönetim Kurulu Başkanı olan Sabancı Dinçer, evli ve iki çocuk annesidir.

CENK ALPER
Yönetim Kurulu Üyesi ve CEO
Cenk Alper, 1991 yılında Orta Doğu Teknik Üniversitesi Makine Mühendisliği Bölümü'nden mezun olmuştur. Aynı üniversitede Makine Mühendisliği yüksek lisansı ve Sabancı Üniversitesi'nde MBA yapmıştır. Sabancı Topluluğu'na 1996 yılında, Beksa bünyesinde Proses Mühendisi olarak katılan Alper, Beksa bünyesinde yurt içi ve yurt dışı çeşitli görevlerde bulunduktan sonra 2007 yılında Kordsa'ya Global Teknoloji Direktörü olarak atanmıştır. Kordsa bünyesinde çeşitli üst düzey görevlerde bulunan Cenk Alper, 2013-2017 yılları arasında da Kordsa CEO'su olarak görev yapmıştır. Akabinde 2017 yılında Sabancı Holding Sanayi Grup Başkanı olarak atanan Cenk Alper, 2019 Ağustos itibarıyla CEO'luk göreviyle birlikte bu sorumluluğu da sürdürmekte olup, Brisa, Carrefoursa ve Kordsa şirketlerinde Yönetim Kurulu Başkanlığı görevlerini yürütmektedir.


8
4
7
2
3
6
1
5
9

GÜLER SABANCI (1)
Yönetim Kurulu Başkanı ve Görevli Üye

EROL SABANCI (2)
Yönetim Kurulu Başkan Vekili

SEVİL SABANCI SABANCI (3)
Yönetim Kurulu Üyesi

SERRA SABANCI (4)
Yönetim Kurulu Üyesi

SUZAN SABANCI DİNÇER (5)
Yönetim Kurulu Üyesi

CENK ALPER (6)
Yönetim Kurulu Üyesi ve CEO

NAFİZ CAN PAKER (7)
Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi

AHMET ERDEM (8)
Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi

MEHMET METE BAŞOL (9)
Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi

AHMET ERDEM
Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi
Ahmet Erdem, İstanbul Teknik Üniversitesi'nden İnşaat Mühendisliği branşında lisans eğitimi aldıktan sonra İstanbul Üniversitesi İşletme Enstitüsü'nde Mühendislik Yönetimi branşını tamamlamıştır. 1990 yılından itibaren Shell'in Türkiye, Orta Doğu ve Avrupa'da yürüttüğü faaliyetlerinin üst kademelerinde görev yapmıştır. 2006 yılında, hâlihazırda Yönetim Kurulu Başkanlığı'nı da yürüttüğü Shell ve Turcas ortak girişimi Shell&Turcas Petrol A.Ş.'nin kurulmasında önemli bir rol üstlenmiştir.

2008-2009 yıllarında Shell Kenya Ülke Başkanı olan Erdem, halen Shell Türkiye Ülke Başkanı görevini yürütmektedir. Ahmet Erdem, Uluslararası Yatırımcılar Derneği'nde (YASED) iki dönem Yönetim Kurulu Başkanlığı yapmış olup hâlihazırda Shell'deki sorumluluklarının yanı sıra, Sabancı Holding Yönetim Kurulu Bağımsız Üyeliği, Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği'nde (TOBB) Petrol ve Petrol Ürünleri Sanayi Meclis Başkanlığı, Petrol Sanayi Derneği'nde (PETDER), Enerji Verimliliği Derneği'nde (ENVER) ve UN Global Compact Türkiye'de Yönetim Kurulu Üyeliği ve İngiliz Ticaret Odası'nda Danışma Kurulu Üyeliği'ni sürdürmektedir.

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

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

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

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

2001-2003 yılları arasında kanun ile oluşturulan kamu bankaları ortak Yönetim Kurulu'na (T.C. Ziraat Bankası, T. Halk Bankası, T. Emlak Bankası) Murahhas Üye olarak katılan Başol, bu görevden sonra iki ortakla birlikte Tridea Danışmanlık şirketini kurmuş ve KOBİ'lere mali ve idari danışmanlık hizmetleri vermiştir. 2009 yılından sonra kendi şahıs firması altında danışmanlık hizmetlerine devam eden Başol, Galatasaray Sportif A.Ş. (2011-2012), T. İş Bankası A.Ş. (2011-2014), Dedeman Holding A.Ş. (2008-2014) ve Dedeman Turizm Otelcilik Yatırım A.Ş.'de (2012-2014) Yönetim Kurulu Üyeliği, Coca Cola İçecek A.Ş. (2012-2018) ve Anadolu Efes Biracılık ve Malt Sanayii A.Ş.'de (2012-2018) Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeliği yapmıştır. Halen Enerji Yatırım Holding A.Ş. (2015), Enerya Gaz Dağıtım A.Ş. (2015), Enerya Gaz Ticaret AŞ. (2015), Nurol Yatırım Bankası A.Ş. (2014) Yönetim Kurulu Üyeliği ve ayrıca H.Ö Sabancı Holding (2018), ENKA İnşaat ve San. A.Ş. (2018) Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeliği devam etmektedir.

CEO ve Grup Başkanları

CENK ALPER
Yönetim Kurulu Üyesi ve CEO
Cenk Alper, 1991 yılında Orta Doğu Teknik Üniversitesi Makine Mühendisliği Bölümü'nden mezun olmuştur. Aynı üniversitede Makine Mühendisliği yüksek lisansı ve Sabancı Üniversitesi'nde MBA yapmıştır. Sabancı Topluluğu'na 1996 yılında, Beksa bünyesinde Proses Mühendisi olarak katılan Alper, Beksa bünyesinde yurt içi ve yurt dışı çeşitli görevlerde bulunduktan sonra 2007 yılında Kordsa'ya Global Teknoloji Direktörü olarak atanmıştır. Kordsa bünyesinde çeşitli üst düzey görevlerde bulunan Cenk Alper, 2013-2017 yılları arasında da Kordsa CEO'su olarak görev yapmıştır. Akabinde 2017 yılında Sabancı Holding Sanayi Grup Başkanı olarak atanan Cenk Alper, CEO görevi ile birlikte bu sorumluluğu da sürdürmekte olup, Brisa, Carrefoursa ve Kordsa şirketlerinde Yönetim Kurulu Başkanlığı görevlerini yürütmektedir.

BARIŞ ORAN
Finans
Sabancı Holding CFO'su Barış Oran, Boğaziçi Üniversitesi İşletme Bölümü'nden mezun olduktan sonra The University of Georgia'da MBA eğitimini tamamlamıştır. İş hayatına 1995 yılında PricewaterhouseCoopers'ta denetçi olarak başlayan Oran, 1998-2003 yılları arasında Sara Lee Corp. Chicago IL'da önce denetim daha sonra finans ve hazine/sermaye piyasaları konularında görev almıştır. 2003-2006 yılları arasında Ernst & Young firmasında önce Minneapolis, MN'de, sonrasında Avrupa, Orta Doğu, Afrika ve Hindistan bölgelerinde sorumlu Kıdemli Müdür olarak görev almıştır. 2006 yılında Kordsa'da göreve başlayan Oran, sırasıyla İç Denetim Direktörü, Global Finans Direktörü ve CFO görevlerinde bulunmuştur. 2011 yılında Sabancı Holding Finans Direktörü, 2012 yılında Sabancı Holding Planlama, Raporlama, Finansman Bölüm Başkanı olarak atanan Oran, 2016 yılından itibaren Sabancı Holding Finans Grup Başkanlığı görevini yürütmektedir.

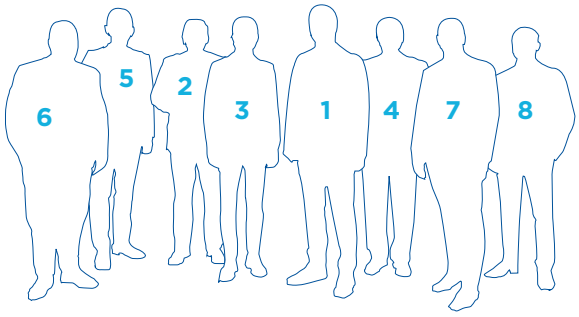
Teknosa'da Yönetim Kurulu Başkanlığı; Carrefoursa, Enerjisa Enerji ve Enerjisa Üretim şirketlerinde Yönetim Kurulu Üyeliği ve Philip Morrissa ve Philsa şirketlerinde Yönetim Kurulu Başkan Vekilliği görevlerini üstlenen Barış Oran, TÜSİAD Yönetim Kurulu Üyesi'dir.

HAKAN TİMUR
İnsan Kaynakları
İstanbul Üniversitesi İngilizce İktisat lisans ve Sabancı Üniversitesi Enerji ve Teknoloji Yönetimi yüksek lisans mezunu olan Hakan Timur, çalışma hayatına 1997 yılında Marsa-Kraft Foods International'da başlamıştır. Ardından, Sabancı Topluluğu'nda sırasıyla Gıda Grubu'nda İnsan Kaynakları Müdürlüğü, Sabancı Holding'de İnsan Kaynakları Müdürlüğü, Kordsa'da Global İnsan Kaynakları Direktörlüğü, Akçansa'da İnsan Kaynakları Genel Müdür Yardımcılığı, Enerjisa'da İnsan Kaynakları ve Kurumsal Yetkinlikler Başkanlığı görevlerinde bulunmuştur. 1 Şubat 2018 tarihinden itibaren ise Sabancı Topluluğu'nda İnsan Kaynakları Grup Başkanlığı görevini yürütmektedir.

Hakan Timur, İnsan Kaynakları Grup Başkanlığı görevine ek olarak Sabancı Holding'de Yürütme Kurulu Üyeliği; Çimsa ve SabancıDx şirketlerinde Yönetim Kurulu Başkan Vekilliği, Enerjisa Enerji ve Enerjisa Üretim şirketlerinde Yönetim Kurulu Üyeliği görevlerini yürütmektedir.

HAYRİ ÇULHACI
Banka
Hayri Çulhacı, 18 Temmuz 2010 tarihinden bu yana Akbank Yönetim Kurulu Başkan Yardımcılığı görevini yürütmektedir. 1990 yılında Genel Müdür Yardımcısı olarak Akbank'ta göreve başlayan Çulhacı, sırasıyla Kurumsal İletişim, Yatırımcı İlişkileri ve Stratejiden sorumlu Genel Müdür Yardımcılığı, Yönetim Kurulu Başkan Danışmanlığı ve Yönetim Kurulu Murahhas Üyeliği görevlerinde bulunmuştur. Hayri Çulhacı daha önce Maliye Bakanlığı bünyesinde Hesap Uzmanlığı ve Daire Başkanlığı görevlerini yürütmüştür. Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi mezunu olan Çulhacı, yüksek lisans derecesini İşletme (MBA) dalında ABD'de Northeastern Üniversitesi'nden almıştır. Hayri Çulhacı, ayrıca Sabancı Vakfı Mütevelli Heyeti Üyesi, Aksigorta ve Avivasa Yönetim Kurulu Üyesi'dir.

(Yönetim Kurulu üyelikleri Şubat 2020 tarihi itibarıyladır.)


6
5
2
3
1
4
7
8

Cenk Alper (1)
Yönetim Kurulu Üyesi ve CEO

Barış Oran (2)
Finans

Hakan Timur (3)
İnsan Kaynakları

Hayri Çulhacı (4)
Banka

Haluk Dinçer (5)
Sigorta

Tamer Saka (6)
Çimento

Kıvanç Zaimler (7)
Enerji

Gökhan Eyigün (8)
Genel Sekreter

HALUK DİNÇER
Sigorta
Haluk Dinçer, Haziran 2016 itibarıyla Sabancı Holding Sigorta Grup Başkanlığı görevini üstlenmiştir. Dinçer, bu görevden önce, 2011-2016 yıllarında Perakende ve Sigorta Grup Başkanlığı, 2007-2011 yıllarında Perakende Grup Başkanlığı, 2004-2007 yıllarında Perakende ve Gıda Grup Başkanlığı, 2002-2004 yıllarında ise Gıda Grup Başkanlığı görevlerini yürütmüştür. 1995 yılında Sabancı'ya katılan Dinçer, bu tarihten itibaren Topluluğun otomotiv, gıda ve perakende şirketlerinde önemli liderlik pozisyonları üstlenmiştir. Dinçer, Aksigorta, Avivasa, AEO, Tursa ve Exsa şirketlerinde Yönetim Kurulu Başkanlığı'nın yanı sıra Brisa şirketinde Yönetim Kurulu Üyeliği görevlerini sürdürmektedir.

Dinçer, 2014 yılında TÜSİAD Yönetim Kurulu Başkanı ve 2008-2014 yıllarında DEİK/Türk-Amerikan İş Konseyi Başkanı olarak görev yapmıştır.

Haluk Dinçer, University of Michigan'dan Makine Mühendisliği dalında lisans ve İşletme dalında yüksek lisans (MBA) derecelerini almıştır. Dinçer, evli ve iki çocuk babasıdır.

TAMER SAKA
Çimento
Tamer Saka; lisans, yüksek lisans ve doktora eğitimlerini İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi'nde tamamlamıştır. Sırası ile Arthur Andersen ve Ernst & Young şirketlerinde Risk Yönetim Danışmanlığı hizmetlerinden sorumlu Müdür ve Kıdemli Müdür görevlerini yürüten Tamer Saka, 2004 yılında Risk Yönetim Direktörü olarak Sabancı Holding bünyesine katılmıştır. 2010-2011 yılları arasında Willis Londra'da, içinde Türkiye'nin de yer aldığı yaklaşık 20 ülkenin iş geliştirme faaliyetlerinden sorumlu Yönetici Direktör olarak görev almıştır. Aralık 2011 tarihi itibarıyla Kibar Holding Strateji ve İş Geliştirme Koordinatörlüğü görevini üstlenen Tamer Saka, Mayıs 2012 itibarıyla Otomotiv ve Kurumsal Fonksiyonlar Grup Başkanı ve Kibar Holding Yönetim Kurulu Üyesi olarak görevini sürdürmüştür. Tamer Saka, 2014-Nisan 2018 tarihleri arasında Kibar Holding CEO'luğu görevini yürütmüş ve Nisan 2018 yılı itibarıyla Sabancı Holding Çimento Grup Başkanlığı görevini üstlenmiştir.

Saka; Afyon Çimento, Akçansa ve Çimsa şirketlerinde Yönetim Kurulu Başkanlığı, Kordsa ve Carrefoursa şirketlerinde Yönetim Kurulu Üyelikleri ile birlikte Türkiye Çimento Mühtahsilleri Birliği Başkanlığı, Çeis Yönetim Kurulu Başkan Vekilliği, Amerikan-Türk Konseyi (ATC) Başkan Yardımcılığı, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yönetim Kurulu Başkan Yardımcılığı (TKYD), Global Cement and Concrete Association (GCCA) Yönetim Kurulu Üyeliği, CEMBUREAU Yönetim Kurulu Üyeliği, TÜSİAD ve İstanbul Sanayici ve İş İnsanları Dernekleri Federasyonu Üyeliği görevlerini sürdürmektedir.

KIVANÇ ZAİMLER
Enerji
Kıvanç Zaimler 1991 yılında İstanbul Teknik Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Bölümü'nden mezun olup, Berlin Teknik Üniversitesi'ndeki eğitiminin ardından iş hayatına 1992 yılında başlamış ve 2008 yılına kadar sırasıyla Türk Elektrik Endüstrisi, RAM Dış Ticaret ve Aygaz şirketlerinde çeşitli yönetici pozisyonlarında bulunmuştur.

Topluluğa 2008 yılında katılan Kıvanç Zaimler, Enerjisa bünyesinde Ticaret Direktörü, Dağıtım Şirketleri Genel Müdürü, Satış Şirketleri Genel Müdürü ve son olarak Enerjisa CEO'su olarak görev yapmıştır. Zaimler, Temmuz 2018'den itibaren Enerji Grup Başkanlığı görevini sürdürmektedir.

Sivil Toplum Kuruluşlarında aktif rol alan Zaimler, Dünya Enerji Konseyi Türkiye Başkan Yardımcılığı, TÜSİAD Enerji Çalışma Grubu Başkanlığı, YASED, Elder, Sabancı Üniversitesi İstanbul Uluslararası Enerji ve İklim Merkezi (IICEC) Yönetim Kurulu Üyelikleri ve SHURA Danışma Konseyi Üyeliğinin yanı sıra, Topluluk'ta Enerjisa Enerji ve SabancıDx şirketleri Yönetim Kurulu Başkanı, Enerjisa Üretim şirketi Yönetim Kurulu Başkan Vekili ve Aksigorta şirketi Yönetim Kurulu Üyesi olarak görev almaktadır.

Sabancı Holding Yönetimi

KOMİTE ÜYELERİ

Portföy Yönetim Komitesi
Güler Sabancı
Erol Sabancı
Suzan Sabancı Dinçer
Sevil Sabancı Sabancı
Serra Sabancı
Cenk Alper

Denetim Komitesi
Mehmet Mete Başol
Ahmet Erdem

Kurumsal Yönetim Komitesi
Nafiz Can Paker
Sevil Sabancı Sabancı
Serra Sabancı
Gökhan Eyigün
Levent Demirağ

Riskin Erken Saptanması Komitesi
Mehmet Mete Başol
Sevil Sabancı Sabancı
Gökhan Eyigün

ÜST YÖNETİM

Gökhan Eyigün
Genel Sekreter

Fuat Öksüz
Denetim Başkanı

Levent Demirağ
Mali İşler ve Muhasebe Bölüm Başkanı

Burak Orhun
Bölüm Başkanı - Strateji ve İş Geliştirme

Filiz Karagül Tüzün
Direktör - Kurumsal İletişim

Güven Oktay
Direktör - Risk ve Uyum

İlker Yıldırım
Direktör - Muhasebe

Mustafa Özturan
Direktör - İnsan Kaynakları ve Çalışma İlişkileri

Olcay Gürdal
Güvenlik Koordinatörü

Ruba Unkan
Direktör - Hukuk İşleri

Seval Kor
Direktör - İnsan Kaynakları

Şerafettin Karakış
Direktör - Mali İşler

Şermin Mutlu
Direktör - Finansal Planlama, Analiz ve Finansman

Taner Aytan
Direktör - Denetim

Tuğba Gök
Direktör - İnsan Kaynakları

Neslihan Döngel
Direktör - Finansal Analiz, Planlama ve Raporlama

Eren Mantaş
Direktör - Finansal Analiz, Planlama ve Raporlama

Fezal Okur Eskil
Direktör - CEO Ofis

Öner Çelebi
Direktör - Strateji ve İş Geliştirme

Kerem Tezcan
Direktör - Yatırımcı İlişkileri

Yatırımcı İlişkileri ve Kâr Dağıtım Politikası

Yatırımcı ilişkileri faaliyetlerinin ana amacı, mevcut hissedarlar için Sabancı Holding'in değerini artırmak ve potansiyel yatırımcıların da ilgisini çekebilmektir.

12(*)

Halka açık 12 şirket

(*) Sabancı Holding dahil rakamdır.

Borsa İstanbul'un piyasa değerinin %8,1'i.

Yatırımcı İlişkileri

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

Sabancı Holding'de yatırımcılarla ve pay sahipleriyle ilişkiler, Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) tarafından yayımlanan Kurumsal Yönetim İlkeleri kapsamında Finans Grup Başkanlığı bünyesinde yer alan Yatırımcı İlişkileri Birimi tarafından yürütülmektedir. Yatırımcılara günlük bilgi akışı bu birim tarafından sağlanmaktadır. 2019 yılında telefon ve e-posta yoluyla pek çok yatırımcı ve hisse senedi analistinin soruları cevaplandırılmış, çeyreklik sonuçların açıklanmasının ardından ve yeni gelişmeler sırasında proaktif olarak kendileriyle temasa geçilmiştir. Sabancı Holding Yatırımcı İlişkileri, faaliyetlerini küresel düzeyde sürdürmektedir. Yıl boyunca Genel Merkez'de, Avrupa ve ABD'de yer alan çeşitli yatırım merkezlerinde düzenlenen konferanslara katılınmış ve 221 kurumsal yatırımcı ve analist ile toplantı yapılmıştır.

2019 yılında yurt içinde analistlerle Sanayi Grup Başkanlığı ve ilgili halka açık şirketlerini bir araya getiren Sanayi Sektör Günü düzenlenmiş, ilgili Grup Başkanı ve Şirket Genel Müdürleri, analistlere sektördeki gelişmeler ve şirketlerin stratejileri hakkında bilgi vermiştir. Yıl boyunca SPK sonuçlarının açıklandığı gün çeyreklik gerçekleşen finansalları yatırımcı ve analistlerle paylaşmak için dört adet web konferans görüşmesi düzenlenmiştir.

Yatırımcı İlişkileri Birimi, 2020 yılında yatırımcılara stratejik gündem ve uygulama planlarını iletmeye devam ederek, mevcut ve potansiyel hissedarlarla yakın diyalog ve ilişkisini sürdürmeyi hedeflemektedir.

Yatırımcı İlişkileri Birimi'ne her türlü istek ve soru için investor.relations@sabanci.com adresinden ulaşılabilmektedir.

Yatırımcı İlişkileri Birimi'ne her türlü istek ve soru için investor.relations@sabanci.com adresinden ulaşılabilmektedir.

Kâr Dağıtım Politikası

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

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

Sabancı Holding tarafından ödenen temettü miktarı son beş yılda %32 yıllık birleşik büyüme (YBBO) göstermiştir.

(Milyon TL)	2015	2016	2017	2018	2019
Alınan Temettü	822	755	884	1.212	**601**
Ödenen Temettü	204	306	408	612	**612**
Ödenen/Alınan Temettü	%25	%41	%46	%50	**%102**
Konsolide Net Kâr	2.236	2.660	3.481	3.830	**3.780**
Temettü Ödeme Oranı	%10	%14	%15	%18	**%16**

SABANCI HOLDİNG ORTAKLIK YAPISI

Ortağın Ticari Unvanı/Adı-Soyadı	Nominal Değer (TL)	Sermayedeki Payı (%)	Oy Hakkı Oranı (%)
Sakıp Sabancı Holding Anonim Şirketi	287.100.000,56	14,07	14,07
Serra Sabancı	147.160.295,80	7,21	7,21
Suzan Sabancı Dinçer	141.566.960,87	6,94	6,94
Çiğdem Sabancı Bilen	141.566.960,87	6,94	6,94
Diğer	1.323.009.712,90	64,84	64,84
Toplam	**2.040.403.931,00**	**100,00**	**100,00**

Risk Yönetimi

Sabancı Topluluğu şirketleri paydaşlarına yarattığı değeri en yüksek seviyede tutmak ve Topluluğun sürdürülebilirliğini sağlamak için kurumsal risk yönetim ilkelerini belirlemiştir.

Topluluk iştiraklerinin finansal, stratejik, operasyonel ve uyum risklerinin yönetimi Risk Yönetim birimi tarafından izlenerek yönlendirilmektedir.

Sabancı Topluluğu şirketleri paydaşlarına yarattığı değeri en yüksek seviyede tutmak ve Topluluğun sürdürülebilirliğini sağlamak için kurumsal risk yönetim ilkelerini kullanarak stratejik ve finansal hedeflerdeki olası sapmaları, Topluluğun risk alma tutumuna uygun şekilde yönetmektedir.

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

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

Sabancı Topluluğu'nda takip edilen riskler aşağıdaki temel kategoriler altında gruplanmaktadır:

Uyum Riskleri: Yürürlükteki kanunlara, diğer hukuki düzenlemelere, etik kurallara, şirket içi politika ve yönetmelikler gibi tanımlı kurallara uyulmaması halinde karşılaşılabilecek yasal müeyyideler ile itibar, maddi vb. kayıpları ifade etmektedir. Topluluk iştiraklerinin uyum risklerini belirlenen çerçevede etkin olarak yönetmelerini desteklemek amacıyla Holding Hukuk İşleri Direktörlüğü tarafından yönlendirme çalışmaları yapılmaktadır.

Finansal Riskler: Şirket'in finansal pozisyonunun ve tercihlerinin sonucunda ortaya çıkabilecek riskleri ifade etmektedir. Finansal riskler, kredilerden, faiz oranlarından, döviz kurlarından, nakit yönetiminden, emtia fiyatlarından kaynaklanan riskleri kapsamaktadır.

Sabancı Topluluğu'nda kur riskine karşı gerek duyulduğu durumlarda vadeli işlem sözleşmeleri kullanılmaktadır. Ayrıca kur riskinin nakit yönetiminde kısa vadeli dalgalanmalar yaratmaması için döviz kredilerinin uzun vadeli yatırım projelerinde ve mümkün olduğunca döviz geliri ya da dövize endeksli gelir sağlanması söz konusu sektörlerde kullanılması tercih edilmekte, yatırımlar fazlara bölünerek zamana yayılmaktadır.

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

Emtia fiyat risklerine karşı şirketler mümkün olduğunca dinamik fiyatlama gibi operasyonel yetkinlikler geliştirmekte, ya da operasyonel veya finansal türev araçları kullanarak önlem almaktadırlar.

Stratejik Riskler: Bir şirketin kısa, orta veya uzun vadelerde belirlemiş olduğu hedeflerine ulaşmasını engelleyebilecek yapısal risklerdir. Planlama, iş modeli, iş portföyü, kurumsal yönetim ve pazar analizi gibi alanlardan kaynaklanan riskler stratejik riskler çerçevesinde değerlendirilmektedir.

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

Operasyonel Riskler: Şirket içi kontrollerdeki aksamalar sonucu hata ve ihmallerden, şirket yönetimi ve personeli tarafından zaman ve koşullara uygun hareket edilmemesinden, yönetim hatalarından, bilgi teknolojisi sistemlerindeki hata ve aksamalardan kaynaklanabilecek kayıpların ortaya çıkma, hatta şirket faaliyetlerinin zararla sonuçlanma olasılığı olarak tanımlanmaktadır.

Denetim Grubu tarafından yapılan çalışmalarla şirket süreçleri ve sistemleri, bu risklerin belirlenmesine ve bertaraf edilmesine dönük olarak kontrol edilmektedir.

Marka/İtibar Yönetimi Riskleri: Şirketin, unvanı ve ticari markalarının etkin bir şekilde yönetilememesi sonucunda değer kaybetmesi veya çeşitli olayların sebep olduğu itibar zedelenmesi yüzünden ürün ve hizmetlerine olan talebin azalması ve müşteri, kâr ve rekabet gücünü kaybetmesidir. Çoklu disiplinden oluşan bir takip ve yönetim sistemiyle Topluluğun temel varlığı olan marka/itibar riskleri izlenmekte ve gerekli müdahalelerle yönetilmektedir.

Raporlama Riskleri: Mevzuata ve standartlarına uygun olmayan hatalı beyanlar, yönetim raporlamalarında yeterli paylaşım yapılmaması, ana göstergelerin etkili ölçüm ve paylaşımlarının yapıl(a)maması, zamanlama ve detay açışından rapor kalitesinde eksiklikler olarak tanımlanmaktadır. Denetim Grubu ve bağımsız kuruluşlarca yapılan denetimlerde raporlama kalitesi takip edilmektedir.

Dış Çevre Riskleri: Şirketin kendi faaliyet ve yönetim süreçleriyle etkileyemediği dış faktörlere (doğal afetler, siyaset ve ekonomide iç ve dış gelişmeler, faaliyetleri kamu düzenlemelerine tabi sektörlerde kural koyucunun alacağı yeni kararlar, rekabet kurallarında yapılacak değişiklikler gibi) dayalı risklerdir. Riskleri bertaraf etmek için alınabilecek azami önlemler alınmakla birlikte uygun olan durumlarda risklere karşı sigorta yaptırılmaktadır. Holding Risk Komitesi, 2019 yılında Sabancı Holding konsolide finansallarında büyük etkiye sahip olan enerji sektörüne şekil verecek regülasyonların gelişimini de takip etmiştir.

Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş. Yönetim Kurulu, Türk Ticaret Kanunu ve Sermaye Piyasası Kurulu'nun hisse senedi borsada işlem gören şirketlerde tedbirli risk yönetimi anlayışının uygulanması amacıyla yürürlüğe koyduğu "Riskin Erken Saptanması Komitesi"ni Yönetim Kurulu'nun 25.04.2013 tarihinde aldığı kararla kurmuştur. Komite'nin Başkanı Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi Mete Başol ve Komite Üyeleri Yönetim Kurulu Üyesi Sevil Sabancı Sabancı ve Genel Sekreter Gökhan Eyigün'dür. Komite'nin amacı H.Ö. Sabancı Holding A.Ş.'nin varlığını, gelişmesini ve devamını tehlikeye düşürebilecek stratejik, operasyonel, finansal, uyum, itibar, raporlama, dış çevre sair her türlü riskin erken teşhisi, gerekli önlemlerin belirlenmesi ve riskin yönetilmesini değerlendirmek ve Yönetim Kurulu'nu bu hususlarda karar alması için bilgilendirmektir. Komite, amacına yönelik olarak, Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş.'nin maruz olduğu riskleri ortaya koyup değerlendirmekte, geliştirilen raporlama sistemi ile izlemekte ve alınan tedbirleri takip etmektedir. Ayrıca iştiraklerin faaliyetlerinde Holding'in konsolide mali tablolarını ve stratejik hedeflerini etkileyebilecek riskler de Holding Risk Komitesi tarafından izlenmektedir. Komite 2019 yılında altı kez toplanmış ve değerlendirmelerini Yönetim Kurulu'nun bilgisine sunmuştur.

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

İnsan Kaynakları

Sabancı Topluluğu İnsan Kaynakları stratejileri, Yeni Neslin Sabancı'sı vizyonu doğrultusunda "En Çok Tercih Edilen İşveren" olma konumunu sürekli ve sürdürülebilir kılmak üzere tasarlanmıştır.

Sabancı Topluluğu'nda 2019 yıl sonu itibarıyla alt işveren dâhil yaklaşık 62 bin kişiye istihdam imkânı sağlanmaktadır.

İnsan Kaynakları yönetim ve uygulamalarının ana hedefi; Sabancı Topluluğu'nun mevcut ve potansiyel çalışanları için "En Çok Tercih Edilen İşveren" konumunu sürekli ve sürdürülebilir kılmaktır.

Sabancı Topluluğu'nda 2019 yıl sonu itibarıyla alt işveren dâhil yaklaşık 62 bin kişiye istihdam imkânı sağlanmaktadır. Sabancı Topluluğu çalışanlarının %31'ini, yöneticilerinin ise %37'sini kadınların oluşturduğu, tüm beyaz yaka çalışanlarının yaklaşık %70'i Y kuşağından olan, gücünü farklı özelliklere ve yetkinliklere sahip nitelikli insan kaynağından alan bir gruptur.

İnsan Kaynakları Stratejisi Yönetimi

Sabancı Topluluğu İnsan Kaynakları (İK) stratejileri, "En Çok Tercih Edilen İşveren" olma konumunu sürekli ve sürdürülebilir kılmak üzere tasarlanmıştır.

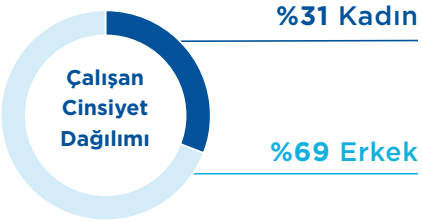
İK Stratejimiz, Yeni Neslin Sabancısı'nı (YNS) oluşturacak Kültür, Değer ve inisiyatifleri Sabancı Topluluğu geneline yaygınlaştırarak; uçtan uca ve benzersiz bir çalışan deneyimi yaratmayı hedeflemektedir. Amacımız ise, en iyi yetenekleri çekerek, elde tutarak, geliştirerek; dijital ve çalışan odaklı en etkin İK politika, sistem ve süreçlerini uygulayarak değer yaratmaktır.

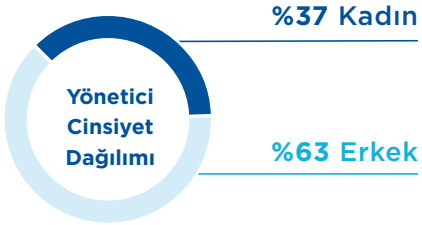
Kültür Yönetimi

Yeni Neslin Sabancı'sı vizyonunu oluşturan kültür, değerler ve yetkinliklerin yaygınlaşması için 2019 senesinde tüm İK süreç ve sistemleri bu bakış açısıyla revize edilmeye başlanmış, yeni nesil çalışma ortamları yaratılmış, esnek çalışma modeli uygulamaları hayata geçirilmiş, Topluluk şirketleri genelinde YNS değerlerinin yaygınlaştırılmasını sağlayan farklı proje ve programlar hayata geçirilmiş, yapılan projeler ödüllendirilmiş ve rol model uygulamalar farklı mecralarda paylaşılmıştır.

41. İstanbul Maratonu'na Sabancı Topluluğu şirketlerinden yaklaşık bin çalışan ile katılım sağlanmıştır. Maratona katılan Sabancılılar cesaret, samimiyet, tutku, sürekli gelişim ve katılım değerlerini yansıtan beş farklı sivil toplum kuruluşu için bağış toplamıştır.

İNSAN KAYNAKLARI CİNSİYET DAĞILIMI





Sabancı Topluluğu, Universum'un "2019 En Çekici İşverenler Araştırması" sonucuna göre, öğrencilerin tercih ettiği işveren sıralamasında tüm bölümlerde, 2018'e göre en az bir sıra yükselmiştir.

Yetenek Yönetimi

İşveren Markası ve Yetenek Kazandırma

Hem profesyoneller hem de üniversite öğrencilerinin gözünde güçlü bir işveren markası algısına sahip olan Sabancı Topluluğu, bu alanda dünyada en çok takip edilen araştırma kurumlarından biri olan Universum'un "2019 En Çekici İşverenler Araştırması" sonucuna göre, öğrencilerin tercih ettiği işveren sıralamasında tüm bölümlerde, 2018'e göre en az bir sıra yükselmiştir.

Organizasyonel Dizayn, Planlama, Yedekleme ve Kariyer Yönetimi

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

Yedekleme ve Kariyer Yönetimi ile gelecekteki stratejiler ve organizasyonel ihtiyaçlar değerlendirilirken; çalışanların performansları, liderlik potansiyelleri ve bireysel tercihleri de dikkate alınarak hem organizasyon için doğru yedekleme planı hem de çalışanlar için anlamlı kariyer planları oluşturulmaktadır.

Organizasyonel Başarı Planı (OBP)

2019 senesinde, uzun yıllardır Sabancı Topluluğu'nda sürdürülebilir insan kaynağının temelini oluşturan ve her sene şirket bazında insan kaynakları yetenek yönetimine ait unsurların uçtan uca değerlendirildiği Organizasyonel Başarı Planı (OBP) süreç işleyişi gözden geçirilmiş ve Yeni Neslin Sabancı'sı vizyonu doğrultusunda ortaya çıkan "Sabancı Liderlik Modeli"ne uygun potansiyel değerlendirmesi, yedekleme prensipleri ve organizasyonel sağlıklılık kriterleri güncellenmiştir. Sabancı Liderlik Modeli, "Yeni Neslin Sabancı'sı" vizyonunu oluşturan yetkinlik modelini ve bu yetkinlikleri sergilemek için sahip olunması beklenen "kişilik özellikleri, güdüler ve deneyimleri" bütünsel olarak ortaya koyan bir modeldir. Sabancı Liderlik Modeli baz alınarak topluluk genelinde bütün liderlerin gelişimlerini desteklemek esas alınmıştır. OBP sürecinde liderlik potansiyeli ve yedekleme kararları için objektif ölçme ve değerlendirme sonuçları kullanılmış ve böylece sürecin çok daha kaliteli işlemesine imkân sağlanmıştır.

Tepe yönetim için Sabancı People Review (SAPR)

OBP süreci, Topluluğun tepe yönetimi için Sabancı People Review (SAPR) süreci ile devam ettirilmiş, kritik pozisyonların şirket içi ve şirketler arası yedekleme planları ve yedeklemede yer alan kişiler için gelişim planları oluşturulmuştur. Hazırlanan planlar düzenli olarak takip edilmektedir.

Sürekli Öğrenme ve Gelişim Yönetimi

Topluluk genelinde uygulanmakta olan Gelişim Programları, Yeni Neslin Sabancı'sı vizyonuna göre oluşturulmuş yetkinlik modelini esas almakta ve özellikle Liderlik Gelişim Programları "Sabancı Liderlik Modeli" unsurlarını geliştirmeyi hedeflemektedir.

Tüm Beyaz Yaka Çalışanların

%70'i

Y Kuşağı

Topluluk genelinde uygulanmakta olan Gelişim Programları, Yeni Neslin Sabancı'sı vizyonuna göre oluşturulmuş yetkinlik modelini esas almaktadır.

İnsan Kaynakları

X-CELERATE programı, hızla değişen dinamik iş ortamında Yeni Neslin Sabancı'sı vizyonu doğrultusunda tepe yönetimin liderlik potansiyellerinin daha da gelişmesini sağlamak amacıyla tasarlanmıştır.

X-CELERATE

X-CELERATE programı, hızla değişen dinamik iş ortamında Yeni Neslin Sabancı'sı vizyonu doğrultusunda Tepe Yönetim'in liderlik potansiyellerinin daha da gelişmesini sağlamak amacıyla tasarlanmıştır.

2018 yılında Topluluk şirketlerinin Genel Müdürleri ile başlatılan X-CELERATE programı, 2019 yılında Genel Müdür Yardımcıları/Direktör seviyesinde yaygınlaştırılmıştır.

Toplamda 3 modülden oluşan ve yaklaşık 8 ay süren bir yolculuk olarak tasarlanan X-CELERATE Programı'nda sınıf içi eğitimden, bireysel koçluk seanslarına, şirket tecrübe paylaşım ziyaretlerinden, iş simülasyonu uygulamalarına kadar pek çok farklı öğrenme yöntemlerine yer verilmektedir.

X-POSURE

2019 yılında, Sabancı Topluluğu Orta Kademe yöneticilerinin liderlik potansiyellerini geliştirmeye yönelik olarak geliştirilen X-POSURE programı, 3 modülden oluşan ve bir sene sürecek bir yolculuk olarak tasarlanmıştır. Programda sınıf içi eğitimin yanı sıra tanınmış eğitmenlerle webinar seansları, koçluk seansları ve iş simülasyonu uygulamalarının yanı sıra pek çok farklı öğrenme yöntemine yer verilmiştir.

Programın ilk modülü Ekim 2019'da tüm Sabancı Topluluğu şirketlerinden 22 orta kademe yöneticinin katılımıyla gerçekleştirilmiştir.

TP-X

Talent Pool of Next (TP-X) programı, Sabancı Topluluğu'nda iş hayatına yeni atılmış, yüksek potansiyelli yeteneklerin liderlik özelliklerini geliştirmeye yönelik olarak 2019 yılında tasarlanmıştır.

Toplamda üç modülden oluşan ve bir buçuk yıl sürecek bir yolculuk olarak tasarlanan TP-X Programı'nda tanınmış eğitmenlerle webinar seansları, mentorluk ve iş simülasyonu uygulamalarının yanı sıra pek çok farklı öğrenme yöntemine yer verilmiştir.

Talent Pool of Next'in (TP-X) ilk modülü Ekim 2019'da tüm Sabancı Topluluğu şirketlerinden 22 çalışanın katılımıyla gerçekleştirilmiştir

Sabancı İleri Veri Analitiği Akademisi, Yeni Neslin Sabancı'sı vizyonunu oluşturan "Dijitalleşme ve İleri Veri Analitiği" stratejisi doğrultusunda, bu yolculuğu gerçekleştirecek insan kaynağını sürdürülebilir olarak geliştirmek amacıyla hayata geçirilmiştir.

Sanayi Liderleri (In-Lead)
Sabancı Üniversitesi Yönetici Geliştirme Birimi iş birliği ile hazırlanan programın amacı; Sanayi, Çimento ve Enerji grubu şirketlerindeki yüksek potansiyel sahibi teknik yöneticilerin ve mühendislerin, mesleki ve liderlik gelişimini ve bu çalışanlar arasında bilgi ve deneyim paylaşımını sağlamaktır.

2018 yılında başlatılan programın ikinci grubu, 19 katılımcının, şirketlerindeki gerçek problemleri konu alan, proje çalışmalarının sonuç sunumları ile 2019 yılında tamamlanmıştır. Programın, üçüncü grubu ile 2020'de devam etmesi planlanmaktadır.

İleri Veri Analitiği Akademisi
Yeni Neslin Sabancı'sı vizyonunu oluşturan "Dijitalleşme ve İleri Veri Analitiği" stratejisi doğrultusunda, bu yolculuğu gerçekleştirecek insan kaynağını sürdürülebilir olarak geliştirmek amacıyla 2018 yılında Sabancı Üniversitesi iş birliği ile hayata geçirilen Sabancı İleri Veri Analitiği Akademisi, 5 ay sürmüştür. Eğitim sürecinde, 37 "Data Scientist" ve 33 "Data Translator" farklı teknik eğitimlere ve saha ziyaretlerine katılmış, en iyi örneklerin paylaşıldığı oturumlarda yer almışlardır. Program tasarımı, katılımcıların öğrendikleri bilgileri takımlar halinde gerçek bir uygulamayı deneyimlemelerine imkân verebilmek için Hackathon deneyimini de içermektedir.

2019 senesi İleri Veri Analitiği Akademisi mezunları da Sabancı Topluluğu Digital and Analytics Community (DnA) üyesi olarak birlikte öğrenme deneyimlerine DnA aracılığıyla devam etmektedirler.

Sanayi Liderleri programı; Sanayi, Çimento ve Enerji grubu şirketlerindeki yüksek potansiyel sahibi teknik yöneticilerin ve mühendislerin, mesleki ve liderlik gelişimini ve bu çalışanlar arasında bilgi ve deneyim paylaşımını sağlamaktır.

İnsan Kaynakları

DnA Platformu, “Veri Analitiği ve Dijital” odaklı projelerin bu alanda çalışanlar arasında paylaşımın ve sürekli gelişimin sürdürülebilir olması amacıyla 2019 yılında kurulmuştur.

2019 yılında Topluluk şirketlerimizden toplam 61 çalışanımız lisans üstü programlara katılım desteğinden yararlanmışlardır.

DnA (Digital and Analytics) Topluluğu

DnA Platformu, İleri Veri Analitiği Akademisi mezunları ve Veri Analitiği alanında çalışmalar yapan yetkin Sabancı Topluluğu çalışanlarının bilgi alışverişinde bulunması, bu alandaki beceri ve yetkinliklerinin artırılması, “Veri Analitiği ve Dijital” odaklı projelerin aktarım ve paylaşımları ile sürekli gelişimlerinin desteklenmesini amacıyla 2019 yılında kurulmuştur. DnA platformu üyeleri ile, SabancıDx’in sponsorluğunda 3 büyük buluşma gerçekleştirilmiş, bu buluşmalarda veri analitiği ve dijitalleşme alanında ünlü konuşmacılar ağırlanmış, Topluluk genelindeki projelerin birlikte öğrenme deneyimine dönüştürülmesi sağlanmıştır.

DnA üyelerinin şirketlerde çalıştıkları projeler ise, SabancıDx’te sadece üyelerin kullanımına açık bir platformda güncel olarak takip edilmekte ve üst yönetim ile paylaşılmaktadır.

Etik ve KVKK Eğitimleri

Sabancı İş Etiği Kuralları (SA-ETİK), Sabancı Topluluğu’nun geçmişten bugüne elde ettiği başarıların temelinde yer alan Sabancı değerleri ve çalışma prensipleri üzerine kurulmuştur.

SA-ETİK, şirketleri ve çalışanları korumanın yanı sıra, tüm karar ve faaliyetlerde belirleyici olan kanunların, düzenlemelerin ve şirket içi prosedürlerin ötesinde çalışanlara yol gösteren bir kılavuz niteliğindedir.

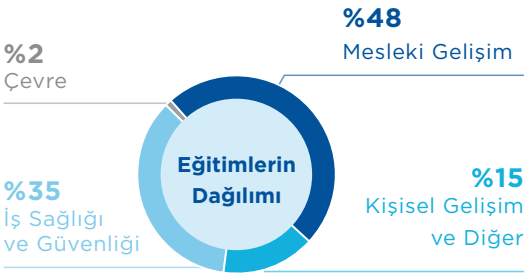
SA-ETİK’in bütününe uygun davranmak tüm Sabancı Topluluğu çalışanlarının başkalarına delege edemeyeceği en önemli sorumluluğudur. Bu amaçla, Topluluk’ta yeni başlayan her çalışana SA-ETİK eğitimi verilmektedir.

SA-ETİK ile ilgili bilgileri sürekli güncel tutmak ve farkındalığı artırmak amacıyla mevcut çalışanlara da her sene düzenli olarak yenileme eğitimi verilmektedir. Bu eğitimlerin sonunda, çalışanlardan SA ETİK’e uyum beyanlarını içeren yazılı ve imzalı dokümanlar toplanmaktadır.

Ayrıca 2019 yılında Kişisel Verilerin Korunması ile ilgili bilgilendirme ve farkındalığı artırmak amacıyla “Kişisel Verilerin Korunması” eğitimi, online eğitim platformu aracılığıyla Topluluk şirketlerinde uygulanmaya devam etmektedir.

Çalışanlarımıza Sağladığımız Diğer Gelişim İmkânları

2019 yılında Topluluk şirketlerimizden toplam 61 çalışanımız Lisans Üstü programlara katılım desteğinden yararlanmışlardır. Topluluk genelinde gerçekleştirilen eğitimlerimizin, toplam eğitim saati üzerinden kategorilere dağılımı grafikte sunulmaktadır.



2019 yılında oluşturulan Sabancı Topluluğu'nun 5 yıllık stratejik yol haritasında, "Performans Kültürü" katma değer yaratan unsurlardan biri olarak konumlandırılmıştır.

Organizasyonel İklim, Çalışan Memnuniyeti ve Bağlılığı Yönetimi
Çalışanların geri bildirimlerini almak ve çalışan bağlılığını artıracak aksiyonları belirleyebilmek üzere bağımsız şirketler aracılığı ile düzenli olarak çalışan bağlılığı ve memnuniyeti ölçülmekte, sonuçlar bağlılık, işveren markası, liderlik, performans kültürü ve çalışan deneyimi boyutlarıyla değerlendirilmektedir. Bu araştırmalara ilave olarak çalışanların organizasyonel iklime yönelik algıları ve bu iklim üzerinde en büyük etkiyi oluşturan yönetim ekibinin liderlik stilleri her yıl bağımsız kuruluşlar tarafından ölçülmektedir.

Performans Yönetimi
Performans Yönetimi Süreci, çalışanların başarılı iş sonuçlarını, kurum kültürü ve değerlerine uygun davranışlarını ve yüksek performanslarını ortaya çıkarmayı amaçlayan bir süreçtir.

2019 yılında Performans Yönetim Süreci'nde, tüm beyaz yaka çalışanlar değerlendirilmiş ve süreç uygun dağılım koşulları ile sonuçlanmıştır.

2019 yılında oluşturulan Sabancı Topluluğu'nun 5 yıllık stratejik yol haritasında, "Performans Kültürü" katma değer yaratan unsurlardan biri olarak konumlandırılmıştır. Bu amaca giden yolda ise, odak alanları olarak; zorlayıcı performans kültürü, yüksek performansı ödüllendiren teşvik sistemleri ve operasyonel mükemmellik belirlenmiştir.

Bu çerçevede, 2019 yılında, Topluluk genelinde "Performans Kültürü" nü, çalışma hayatının bir parçası haline getirmek amacıyla, yeni bir performans yönetimi sisteminin temelleri atılmıştır. Yeni performans yönetimi sistemi; Topluluk ve Şirket stratejileri, taahhüt ve hedeflerini destekleyecek, şeffaflığa dayanan, çevik ve esnek, iş birliğini destekleyen, açık ve sürekli geri bildirim diyalogları ile beslenen çağdaş bir yapıda, katılımcı yöntemlerle tasarlanmıştır. Yeni sistemin 2020 yılında kullanılmaya başlanması hedeflenmektedir.

Tanıma & Takdir ve Toplam Ödül Yönetimi
Tanıma & Takdir ve Toplam Ödül Yönetimi süreci; adil, objektif, yüksek performansı destekleyen, çalışanların iş hedeflerine katkısı ve yetkinliklerini merkeze alan, ödüllendirici, motive edici ve rekabetçi ücret, yan haklar ve tanıma takdir uygulamalarını içermektedir.

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

Topluluk bünyesindeki tüm rollerin iş büyüklükleri; objektif yöntemler ile değerlendirilmekte olup, bu değerler baz alınarak oluşturulan iş kademesi yapısı, ücret ve yan haklar yönetimine baz oluşturmaktadır. 2019 yılında, Toplulukta kullanılan kademe yapısı ve performansa dayalı prim sistemleri rekabetçi yapıyı destekleyecek şekilde gözden geçirilmiştir.

2019 yılında, Sabancı Topluluğu'nda kullanılan kademe yapısı ve performansa dayalı prim sistemleri rekabetçi yapıyı destekleyecek şekilde gözden geçirilmiştir.

İnsan Kaynakları

Tanıma ve Takdir sistemlerinin en önemli parçalarından biri olan Sabancı Altın Yaka Ödülleri'nin 10.'su, Topluluk şirketlerinden 700'den fazla çalışanın katılımıyla Haziran 2019'da gerçekleştirilmiştir.

Sabancı Topluluğu'nda uygulanan Kısa Vadeli Prim Sistemi ile şirketlerin bütçe hedeflerini gerçekleştirmeleri ve hedeflerinin üzerinde iş sonuçları elde etmeleri desteklenmektedir.

Ücret Yönetimi; makroekonomik veriler, piyasada geçerli ücret politikaları, şirketin büyüklüğü, uzun vadeli hedefleri dikkate alarak oluşturulan ücret politikaları kullanılarak, iş büyüklükleri, performans sonuçları, şirket içi ve şirket dışı ücret dengesi dikkate alınarak yasal yükümlülüklere uygun olarak yapılmaktadır.

Ücret yönetiminin ek faydalarla desteklenmesi için, "Sabancı Topluluğu'nun tüm şirketlerinde, çalışanların beklentileri, ihtiyaçları doğrultusunda; iş büyüklüğü, rol ve şirket bazında değişen içeriklerde ve esnekliklerde, yan haklar uygulamaları bulunmaktadır.

Toplulukta uygulanan Kısa Vadeli Prim Sistemi ile şirketlerin bütçe hedeflerini gerçekleştirmeleri ve hedeflerinin üzerinde iş sonuçları elde etmelerini desteklemenin yanı sıra, başarıyı ödüllendirerek çalışanların üstün performans göstermeye teşvik edilmesi ve hedef odaklı performans kültürünün yerleştirilmesi hedeflenmektedir.

Altın Yaka Ödülleri'nin kazanan projeleri adına Sabancı Vakfı ile belirlenen sivil toplum kuruluşlarına bağış yapılmaktadır. 10. Altın Yaka Ödülleri çerçevesinde, Sabancı Vakfı'nın yönlendirmesi ile seçilen; eğitime erişimi zor olan işitme engelli gruplara yönelik fırsat eşitsizliğine çözüm üreten bir dernek ile ihtiyaç sahibi çocukların psikososyal gelişimlerini destekleyecek faaliyetler yürüten bir derneğe para bağışı yapılmıştır.

Üst yönetim pozisyonları için hisse değerini artırmak ve hissedar bakış açısı kazandırabilmek için Uzun Vadeli Prim Sistemi sunulmakta; uzun dönemli performans ve istikrar ödüllendirilmektedir.

Tanıma ve Takdir sistemlerinin en önemli parçalarından biri olan Sabancı Altın Yaka Ödülleri'nin 10.'su, Topluluk şirketlerinden 700'den fazla çalışanın katılımıyla Haziran 2019'da gerçekleştirilmiştir. Topluluk şirketlerinden 163 proje, "Yeni Neslin Sabancı'sı", "İnovasyon", "Müşteri Deneyimi", "Yalın Dönüşüm & Sürekli Gelişim" ve "Dijitalleşme" kategorilerinde yarışmış ve en iyi uygulamalar yine Topluluk çalışanlarının oyları ile ödüllendirilmiştir.

İK Veri Analitiği ve Dijitalleşme Projeleri
2018 yılında İnsan Kaynakları süreçlerinin dijitalizasyonu ve İK Analitiği uygulamalarının hayata geçirilmesi amacı ile "HR-Next" projesi başlatılmıştır. Proje kapsamında ilk adımda, Topluluk şirketlerindeki tüm çalışanlara ait İK verilerinin ortak bir veri tabanına aktarılması sağlanarak İKolay Veri Tabanı hayata geçirilmiştir. 2019 senesinde de "HR-Next" projesinin 4 ana proje modülü olan Performans Yönetimi, Sabancı Sosyal Ağ, Veri Analitiği, Organizasyonel Başarı Planı projeleri yürütülmüştür.

- Performans Yönetimi

2019 yılında tasarlanan Yeni Performans Yönetimi Sistemi'ni desteklemek üzere, HR-Next programı kapsamında Sabancı Topluluğuna özel, yeni nesil bir performans yönetimi yazılımı SabancıDx ile dizayn edilmiştir. Bu proje ile şeffaf, çevik, esnek, iş birliğini destekleyen, açık ve sürekli geri bildirim diyalogları ile beslenen, farklı platformlardan erişilebilen, kullanıcı dostu bir yazılım oluşturulmuştur.

Yeni performans yönetimi yazılımı 2020 yılında kullanıma alınacaktır.

- Sabancı Sosyal Ağ

Sabancı Sosyal Ağ Projesi ile Sabancı Topluluğu çalışanları arasındaki iletişimi ve iş birliğini artıracak ve Topluluk geneli İK uygulamalarına tek bir yerden ulaşım sağlayacak, kullanımı kolay, güvenilir mobil & web platformun devreye alınması üzerine çalışılmaktadır. 2019 yılında hazırlıkları tamamlanan platform, 2020 yılında çalışanlarının kullanımına açılacaktır. Yeni Neslin Sabancı'sı vizyonu doğrultusunda; bu ürün ile hızlı iletişimin ve çevik çalışma biçiminin Topluluk genelinde daha da yaygınlaşacağı öngörülmektedir.

- İK Veri Analitiği

İnsan Kaynakları Veri Analitiği Projelerinin amacı, insan kaynağını ilgilendiren karar mekanizmalarını, veriyi temeline alan proaktif modellerle güçlendirmektir. Bu amaçla yapılan projelere temel olacak ve destekleyecek veri zenginleştirme çalışmaları tamamlanmış, İK Veri tabanı ve raporlama ve analiz çözümleri üretilerek sürekli erişim sağlanmıştır. 2019 yılında yürütülen çalışmalarda yedekleme, atama ve gelişim planlama kararlarını veri temelli öngörülerle destekleme, değerlendirme sürecinin hızlanıp basitleşmesi, aday ve kariyer fırsatlarının çeşitliğinin artırılması amacıyla Sabancı Topluluğu bünyesinde yönetsel pozisyonlara en uygun olabilecek adayların belirlenme sürecini besleyecek analitik çalışmalar yürütülmekte, 2020 yılında kullanıma açılması hedeflenmektedir.

- Dijital Organizasyonel Başarı Planı

Sabancı Topluluğu Yetenek Yönetimini oluşturan Organizasyonel Başarı Planı (OBP) süreci 2019 yılında dijital platformda yenilenmiş ve daha kullanıcı dostu bir dijital uygulama olarak kullanıma sunulmuştur.

Çalışma İlişkileri Yönetimi ve Mevzuata Uyum

Çalışma İlişkileri Yönetimi
Çalışma hayatındaki değişim ve gelişim üzerine dünyada ve Türkiye'de yürütülen araştırmalar, istatistiksel veriler ve trendler takip edilmekte, bunlara ilişkin oluşturulan görüş, analiz ve sonuçlar Topluluk şirketleri ile paylaşılmakta ve insan kaynağının planlamasında, örnek uygulamaların üretilmesinde ve çalışma ilişkileri alanındaki standartların belirlenmesinde kullanılmaktadır.

Çalışma hayatına yön veren tüm mevzuat değişiklikleri ve gelişmeler yakından izlenmekte; bu konularda doğabilecek olası risklere karşı alınabilecek proaktif önlemler Sabancı Topluluğu şirketleri ile paylaşılmaktadır. Çalışma mevzuatından kaynaklı, esnek çalışma modellerini de kapsayan tüm fırsat ve istihdam teşviklerinden yararlanılmakta ve bu konudaki gelişmeler yakından takip edilmektedir. 2019 yılında tüm Topluluk şirketlerinin katılımıyla yürütülen İstihdam Teşvikleri ve Alt İşveren Uygulamaları Projesi kapsamında, Şirketlere hem bu konulardaki gelişmeler hakkında bilgi verilmiş, hem de Topluluk içindeki en iyi uygulama örnekleri paylaşılmış ve görüş alışverişi gerçekleştirilmiştir.

Sabancı Topluluğu'nda İnsan Kaynakları ve Çalışma İlişkileri alanlarında görev alan profesyonellerle; çalışma hayatındaki gelişmelerin, mevzuattaki değişimlerin, resmi/özel kurumların yürüttüğü veya Topluluk içi yürütülen analiz ve araştırmaların paylaşılması amacıyla, 2019 yılında Çalışma İlişkileri Portalı hayata geçirilmiştir. Topluluk şirketleri tarafından temin edilen veriler ise sistematik olarak üst yönetime raporlanmaktadır.

Sabancı Holding, çalışanların, sendikal örgütlenme ve toplu iş sözleşmesi haklarına saygı göstermekte ve çalışanın sendika tercihinde ve sendikal örgütlenme sürecinde tarafsız bir

2019 senesinde "HR-Next" projesinin 4 ana proje modülü olan Performans Yönetimi, Sabancı Sosyal Ağ, Veri Analitiği, Organizasyonel Başarı Planı projeleri yürütülmüştür.

Sabancı Topluluğu Yetenek Yönetimini oluşturan Organizasyonel Başarı Planı (OBP) süreci 2019 yılında dijital platformda yenilenmiş ve daha kullanıcı dostu bir dijital uygulama olarak kullanıma sunulmuştur.

İnsan Kaynakları

Sabancı Topluluğu'nda, iş sağlığı ve güvenliği, çalışma yaşamının ve kurum içi kültürün doğal bir parçası olarak benimsenmekte ve bu kültürün sürekli geliştirilmesi hedeflenmektedir.

yaklaşım sergilemektedir. Güncel durumda, mavi yaka çalışanlarda sendikalaşma oranı %95'tir. Topluluk şirketlerinde örgütlü bulunan işçi ve işveren sendikalarıyla birlikte çalışma barışının geliştirilmesi ve sürekliliğini sağlayacak şekilde etkin bir iş birliği ve diyalog ortamı tesis edilmektedir.

İş Sağlığı ve Güvenliği

Sabancı Topluluğu'nda, iş sağlığı ve güvenliği, çalışma yaşamının ve kurum içi kültürün doğal bir parçası olarak benimsenmekte ve bu kültürün sürekli geliştirilmesi hedeflenmektedir. İş sağlığı ve güvenliği uygulamaları, ilgili mevzuat, yükümlülükler ve standartlara uygun olarak yerine getirilmekte, aynı zamanda bu alandaki ulusal ve küresel trendler ile en iyi uygulamalar sürekli olarak takip edilmekte ve uyarlanmaktadır.

Tüm faaliyetlerimizde, olası riskler önceden analiz edilmekte ve bu riskleri önlemeye yönelik proaktif yaklaşımlar ortaya konulmaktadır. İş sağlığı ve güvenliği ile ilgili olarak tüm çalışanlara işe girişlerinde ve işin devamı süresince belirli dönemlerde yenileme eğitimleri verilmektedir. Sabancı Topluluğu içinde bilgi ve deneyim paylaşımı ile hedeflenen iş sağlığı ve güvenliği uygulamalarındaki uyum ve mükemmellik,

Tüm faaliyetlerimizde, olası riskler önceden analiz edilmekte ve bu riskleri önlemeye yönelik proaktif yaklaşımlar ortaya konulmaktadır.

Capital Dergisi Kadın Dostu Şirketler 2018 Araştırması'nda; Kadın Yönetici Sayısı En Fazla Olan Grup kategorisinde birincilik ve Kadın Çalışan Sayısı En Fazla Olan Grup kategorisinde ikincilik ödülleri alınmıştır. Kadın çalışan oranımız 31%, kadın yönetici oranımız ise 37%'dir.

çalışanlar ve tüm paydaşlar arasında yaygınlaştırılmaktadır. Bu amaçla Topluluk şirketleri arasında sinerji ve fark yaratma fırsatları değerlendirilmekte olup, 2019 yılında, İş Sağlığı ve Güvenliği Haftası etkinlikleri çerçevesinde tüm Topluluk şirketlerinin, sektörde öncü en iyi uygulama örneklerini paylaştıkları bir platform oluşturulmuştur.

İşte Eşitlik ve Çeşitlilik

İş'te Eşitlik Bildirgesi'nde de kabul ettiğimiz üzere, Sabancı Topluluğu şirketlerinde, çalışanlar için adil bir çalışma ortamının oluşturulması ve sürdürülmesi en önemli öncelikler olarak kabul edilmektedir. Çalışanlar arasında dil, ırk, renk, cinsiyet, siyasi düşünce, inanç, din, mezhep, yaş, fiziksel engel veya benzeri nedenler ile her türlü ayrımcılık yapılmasına kesinlikle müsaade edilmemektedir.

Kadınların, gençlerin ve engellilerin iş hayatına etkin biçimde katılmalarını sağlamak amacıyla teşvik edici uygulamalar hayata geçirilerek fırsat eşitliği sağlanmaktadır.

Engelli çalışanların verimli çalışabilmeleri için gerekli fiziksel imkânlar sağlanmakta ve sürdürülebilir olması adına gözden geçirilmektedir.

İŞ DÜNYASI AİLE İÇİ ŞİDDETE KARŞI

Sabancı Topluluğu, Sabancı Üniversitesi Kurumsal Yönetim Forumu tarafından yönetilmekte olan İş Dünyası Aile İçi Şiddete Karşı (Business Against Domestic Violence - BADV) projesine tam destek vermektedir. Proje, aile içi şiddete karşı iş yerlerinde destek mekanizmaları oluşturma ve kadına uygulanan şiddeti daha görünür hale getirmek amacıyla iş dünyasının yönetimsel ve örgütsel yeteneklerini kullanarak aile içi şiddete karşı önlem ve destek yolları belirlemeyi amaçlamaktadır. Bu proje kapsamında 2019 yılında tüm şirketlerimiz BADV kapsamında, "Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Eğitici Eğitimi" ve "Kadına Yönelik Aile İçi Şiddet İle Mücadele İçin İş Yeri Politikaları Geliştirme Eğitimi"ne katılmışlardır.

Bu kapsamda BADV rehber uygulaması 2019 yılında Avivasa, Çimsa, Kordsa, Teknosa ve Yünsa'da gerçekleştirilmiştir.

Kadınların, gençlerin ve engellilerin iş hayatına etkin biçimde katılmalarını sağlamak amacıyla teşvik edici uygulamalar hayata geçirilerek fırsat eşitliği sağlanmaktadır.

SabancıDx

SabancıDx, gelecek vizyonunu büyük veri, ileri veri analitiği, siber güvenlik, endüstriyel IoT, robotik işgücü, yapay zeka ve blokzinciri gibi yeni nesil teknolojilere yaptığı yatırımlarla belirlemiş bir dijital ve analitik şirketidir.

SabancıDx, yenilikçi dijital fikirlerle sürdürülebilir faydalar üreterek kurumları geleceğe taşıma misyonunu sürdürmektedir.

ŞİRKET PROFİLİ VE FAALİYETLER

SabancıDx, gelecek vizyonunu büyük veri, ileri veri analitiği, siber güvenlik, endüstriyel IoT, robotik işgücü, yapay zeka ve blokzinciri gibi yeni nesil teknolojilere yaptığı yatırımlarla belirlemiş bir dijital ve analitik şirketidir.

SabancıDx, uzman kadrosuyla, orta ve büyük ölçekli şirketlerin gelecek hedeflerine uygun olarak iş danışmanlığından kuruma özel uygulamalara, işletimden teknik hizmetlere, donanımdan yazılıma kadar tüm bilişim ihtiyaçlarını karşılamaktadır.

Markasındaki "X" ile henüz keşfedilmemiş olanı yansıtan ve geleceği temsil eden SabancıDx, Sabancı Topluluğu'nun benimsediği "Yeni Neslin Sabancı'sı" yaklaşımında sunduğu yeni nesil teknoloji çözümleriyle önemli bir rol üstlenmektedir.

SabancıDx'in başlıca ürün ve platformları arasında e-Fatura, e-Arşiv, e-İrsaliye, e-Defter, e-Analiz, e-Mutabakat hizmetleri sağlayan Edoksis, dijital B2B satın alma platformu Pratis, dijital insan kaynakları ve bordrolama platformu HR-Web yer almaktadır.

Türkiye'nin dijital dönüşümüne liderlik etme ve yazılımın gücüyle dünyaya açılma vizyonuyla Sabancı Holding bünyesinde faaliyet gösteren SabancıDx, yenilikçi dijital fikirlerle sürdürülebilir faydalar üreterek kurumları geleceğe taşıma misyonunu sürdürmektedir.

FAALİYET ALANLARI VE ÇÖZÜMLER

İleri Veri Analitiği Hizmetleri

SabancıDx, çağın en değerli varlığı olarak tanımlanan verinin yüksek seviyeli yöntemler ve araçlarla işlenerek, geleceğe yönelik öngörüler ve iş süreçlerinde verimlilik sağlayan bilgiler üretilmesini sağlayan ileri veri analitiği teknolojisini kurumlara sunmaktadır. SabancıDx, müşteri temelli ileri veri analitiği programlarının hayata geçirilebilmesi için Sabancı Üniversitesi ile birlikte İleri Veri Akademisi'ni kurmuştur. Akademide veri mühendisleri ve dijital kaşifler yetiştirilmesi amaçlanmaktadır. SabancıDx, hâlihazırda Sabancı Topluluğu bünyesinde 80'e yakın ileri veri analitiği projesi yürütmektedir.

Hizmet Olarak Yazılım (Saas)

SabancıDx tarafından üretilen; e-Fatura, e-Arşiv ve e-Defter entegrasyonu sağlayan Edoksis, yurt dışına ihraç edilen elektronik satın alma platformu

Pratis ve insan kaynakları ve bordro yönetimi platformu HR-Web yazılımları, bulut tabanlı teknolojilerle sunulmaktadır. Kolay kullanımı ve hızlı entegrasyon yetenekleri ile bu yazılımlar teknoloji ile şirketlerin iş süreçlerini en kısa sürede ve en optimum maliyetle entegre etmektedir.

Veri Merkezi Hizmetleri
Kurumsal Veri Merkezi hizmetleri ile Türkiye'nin önde gelen şirketlerine hizmet veren SabancıDx, İstanbul ve Kocaeli'nde Tier 3 standartlarına uyumlu, en son teknoloji ile yeniden yapılandırılan iki ayrı veri merkezine sahiptir. Şirketlerin kritik uygulamalarını ve verilerini güvenli bir şekilde barındırabilecekleri 7/24 kesintisiz çalışabilen güvenilir, sürekli ve yedekli altyapı bileşenlerinden oluşturulan bu veri merkezlerinde barındırma ve uygulama işletimi hizmetleri vermektedir.

Profesyonel Hizmetler
Birçok farklı sektördeki deneyimleri ile SabancıDx, gerçekleştirdiği projeler sayesinde oluşturduğu metodoloji ve ürünlere hâkimiyeti ile fark yaratan çözümler sunmaktadır. SabancıDx, Türkiye'deki ilk "SAP Danışmanlık Destek Merkezi" olarak 1995 yılından bu yana, bu alanda faaliyetlerini sürdürmektedir.

Sertifikasyonlar
Müşteri memnuniyetinde ve şirket süreçlerinde sürekli iyileştirmeye önem veren SabancıDx, bilgi teknolojileri alanındaki kalitesini ve müşteri taahhüdünü ISO 22301 İş Sürekliliği Yönetim Sistemi ve ISO 27001 Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi sertifikaları ile belgelemiştir.

SabancıDx Dijital Kampüs ve Ar-Ge Çalışmaları
SabancıDx, 2019'da yeni nesil teknolojilerin geliştirilmesine yönelik akademi, girişimler ve özel sektörü kapsayan bir Ar-Ge ekosistemini hayata geçirme amacıyla Dijital Kampüs'ün açılışını gerçekleştirmiştir. Dijital Kampüs'te büyük veri, ileri veri analitiği, siber güvenlik, endüstriyel IoT, robotik işgücü, yapay zeka ve blokzinciri gibi yeni nesil teknolojilerin geliştirilmesine odaklanılacaktır. Girişimcilik kültürü öğeleriyle donatılan Dijital Kampüs sanayi, üniversite ve startup iş birliğinden doğan sinerji ile Türkiye'nin ihtiyaç duyduğu yazılım ihracatı için yeni ürünler geliştirmeyi hedeflemektedir.

PLATFORMLAR VE PROGRAMLAR

Catalist Startup Programı
SabancıDx tarafından sunulan Catalist Startup Programı startup'larla büyük şirketleri buluşturarak yeni ürünler ve hizmetler ortaya koymayı amaçlamaktadır. 2019 yılında 300'den fazla startup şirketini inceleyen programda, 50'nin üzerinde iş birliği adayı belirlenmiş ve 10 şirketle değer teklifi üzerine çalışılmıştır.

DnA Platformu
SabancıDx, 2019'da kurduğu DnA (Digital and Analytics) Platformu ile Holding bünyesinde ileri veri analitiği projelerinde yer alan kişileri ileri veri analitiği elçileri olarak konumlamayı amaçlamaktadır. 2019 yılında yaklaşık 120 üyeye ulaşan bu oluşum kapsamında platform üyelerini gerek dijital bir platformda gerekse fiziksel olarak bir araya getirip Holding şirketlerini veri ve analitik ortak noktasında buluşturmaktadır. Platformun canlı tutulması amacıyla yürütülen projeler dijital ortamda takip edilirken Türkiye'nin ve dünyanın önde gelen konuşmacılarının sunumları, örnek projeler, hackathon ve design thinking gibi kapsamlı içerikler ile temas fırsatları sunulmaktadır.

SabancıDx tarafından sunulan Catalist Startup Programı startup'larla büyük şirketleri buluşturarak yeni ürünler ve hizmetler ortaya koymayı amaçlamaktadır.

BANKA

2019'da "Dünyanın En İyi Dijital Bankası" seçilen Akbank, kuvvetli bilanço yapısını korurken, dünyadaki teknolojik trendler doğrultusunda altyapısına önemli yatırımlar yapmıştır.

2019 GELİŞMELERİ

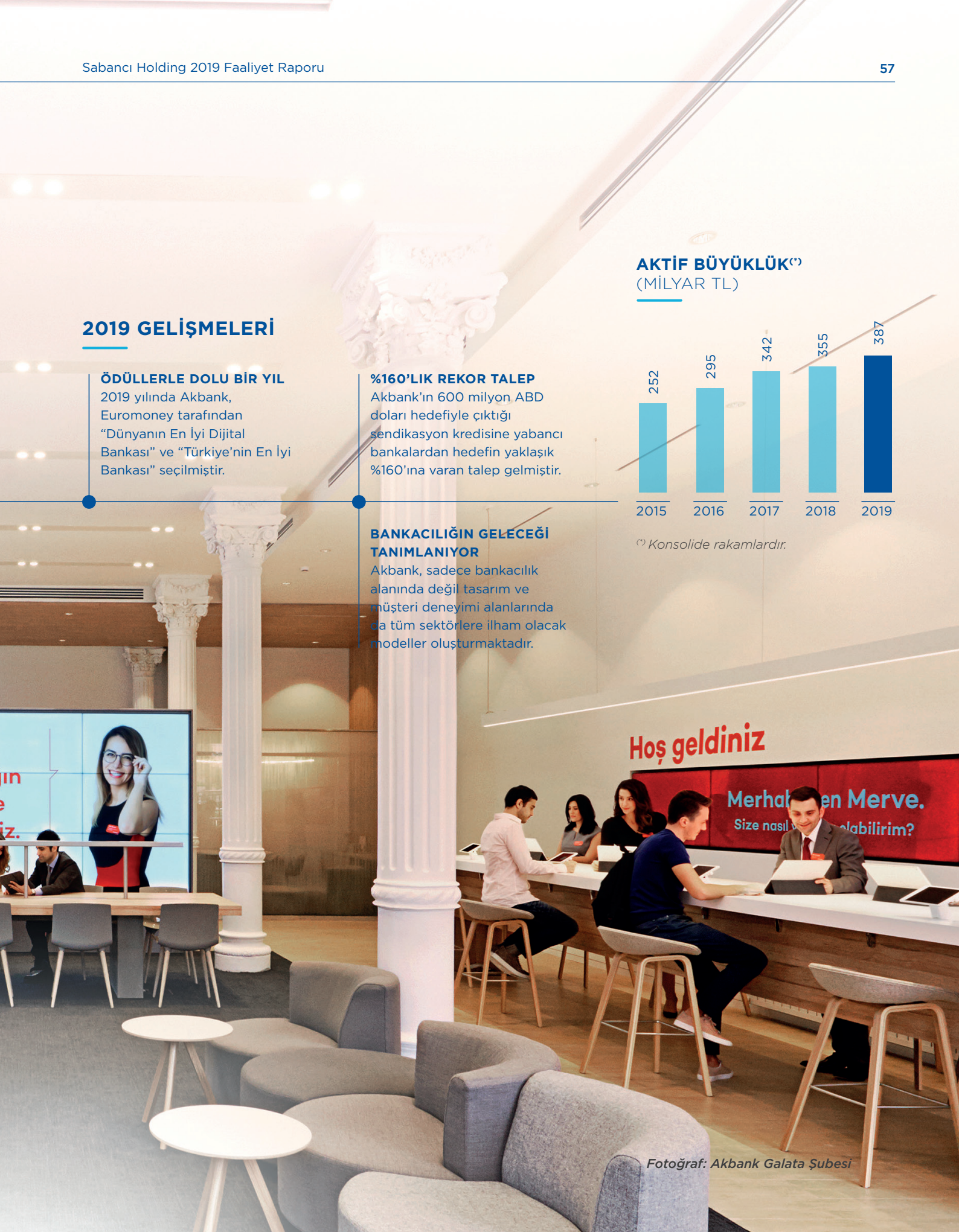
ÖDÜLLERLE DOLU BİR YIL
2019 yılında Akbank, Euromoney tarafından "Dünyanın En İyi Dijital Bankası" ve "Türkiye'nin En İyi Bankası" seçilmiştir.

%160'LIK REKOR TALEP
Akbank'ın 600 milyon ABD doları hedefiyle çıktığı sendikasyon kredisine yabancı bankalardan hedefin yaklaşık %160'ına varan talep gelmiştir.

BANKACILIĞIN GELECEĞİ TANIMLANIYOR
Akbank, sadece bankacılık alanında değil tasarım ve müşteri deneyimi alanlarında da tüm sektörlere ilham olacak modeller oluşturmaktadır.

AKTİF BÜYÜKLÜK(*)
(MİLYAR TL)

(*) *Konsolide rakamlardır.*



Fotoğraf: Akbank Galata Şubesi

Banka

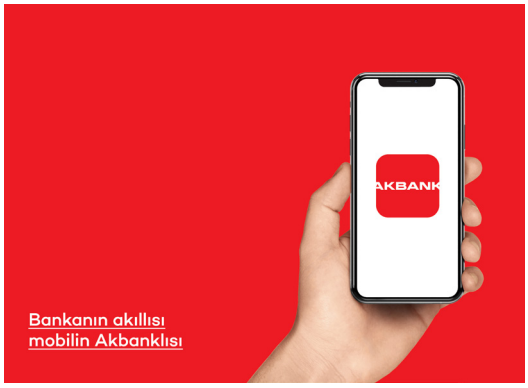
Türkiye'de dijital bankacılığın öncüsü olan Akbank, müşterilerinin finansal ihtiyaçlarına yönelik ürettiği çözümleri en uygun noktalarda ve en mükemmel müşteri deneyimiyle sunmakta, yeni teknolojilerin sektöre ve Türkiye'ye gelmesine de öncülük etmektedir.

2017 yılında temeli atılan ve yatırımı 2018 yılı boyunca süren "Akbank Veri ve Yaşam Merkezi" 2019 yılı içinde tamamlanarak hizmete geçmiştir.

Bankacılığın geleceğini şekillendiren, 71 yıllık bir banka: Akbank

Teknoloji yatırımlarıyla geleceğin bankacılığını bugüne taşıyan Akbank, kuruluşunun 71'inci yılında, 12 binin üzerinde çalışanıyla tüm Türkiye'de sektöre yön verecek yeni bir dönüşüm projesine imza atmıştır. Güvenilir, dinamik, sade, yenilikçi ve insan odaklı yaklaşımıyla teknolojideki en son gelişmeleri müşterileriyle buluşturan Akbank, 2018 yılında hayata geçirdiği bu yeni bankacılık modelini 2019 sonu itibarıyla yaklaşık 314 şubesinde uygulamaya başlamıştır.

Türkiye'de dijital bankacılığın öncüsü olan Akbank, müşterilerinin finansal ihtiyaçlarına yönelik ürettiği çözümleri en uygun noktalarda ve en mükemmel müşteri deneyimiyle sunmakta, aynı zamanda yeni teknolojilerin sektöre ve Türkiye'ye gelmesine de öncülük etmektedir. Akbank, 2019 yılında Euromoney Dergisi tarafından "Dünyanın En İyi Dijital Bankası" seçilerek Türk bankacılık sektörü adına çok önemli bir başarıya imza atmıştır. Akbank'ın kazandığı bu önemli ödüllerde teknoloji yatırımları, yeni nesil bankacılık vizyonu ve geleceğin bankacılığı konusunda yaptığı çalışmaların yanı sıra güçlü finansalları da etkili olmuştur.



Mobilin bankası Akbank

Akbank, teknolojiye yaptığı yatırımlarla müşterilerine yalın, modern tasarıma sahip, akıllı bir mobil bankacılık deneyimi yaşatmayı amaçlamaktadır. 2019 yılında Akbank Mobil, bu vizyon ile bütünüyle yenilenmiştir. Yeni tasarımının merkezinde "müşteri deneyimi" olan Akbank Mobil, Eylül ayında müşterilerinin hizmetine sunulmuştur. Tüm hizmetlerin yeniden tasarlandığı bu süreçte, yapay zeka tabanlı akıl ve yeni uygulamalar da entegre edilmiştir.

Akbank Veri ve Yaşam Merkezi hayata geçti

2017 yılında temeli atılan ve yatırımı 2018 yılı boyunca süren "Akbank Veri ve Yaşam Merkezi" 2019 yılı içinde tamamlanarak hizmete geçmiştir. Akbank'ın tüm teknolojik altyapısının kalbini oluşturan "Akbank Veri Merkezi" ve 3 bin Akbank çalışanına sosyal hizmet veren "Akbank Yaşam Merkezi"nden oluşan merkezler, banka tarafından bugüne kadar tek seferde yapılmış en büyük yatırımlar olarak ön plana çıkmaktadır.

AKBANK'IN GÜÇLÜ TEMELLERİ

1. Güçlü yerli ana ortaklık yapısı
2. Sağlam sermaye yapısı
3. Nitelikli insan kaynağı
4. Etkin risk yönetimi ve sağlam aktif yapısı
5. Etkin bilanço yönetimi ve güçlü likidite yapısı
6. Avantajlı maliyet yapısı ve yüksek verimlilik
7. Kalıcı ve yaygın fonlama tabanı
8. Çeşitlendirilmiş ve sürdürülebilir gelir üretimi
9. Geleceğin bankacılık anlayışını destekleyen yenilikçi uygulamalar

Dijital Bankacılık Tasarım Stüdyosu
Akbank'ın bünyesinde kurduğu tasarım stüdyosu, tasarım kültürünün banka düzeyinde yaygınlaşması için çalışmaktadır. Tasarım stüdyosunun farklı ekiplerle iş birliğiyle tasarlanan yeni ürün ve hizmetler, müşterilere çok daha hızlı ulaşmaktadır.

Güçlü sermaye
Akbank, 2019 yılında tamamlamış olduğu sermaye artırım işlemiyle, son derece güçlü olan finansal yapısını daha da güçlendirerek önümüzdeki dönemlerde büyüme için ek kapasite yaratmış ve piyasadaki rekabet gücünü artırmıştır. Bu önemli karar, Akbank hissedarlarının ülkemize ve ekonomimize olan güveninin önemli bir göstergesi olmuştur. Bu işlem sonucunda Türkiye'ye 2019 yılı başında yaklaşık 210 milyon ABD dolarlık doğrudan yabancı yatırım girişi sağlanmıştır. Sektördeki en güçlü sermaye yapısına sahip olan Akbank, önümüzdeki dönemde sağlıklı büyüme için en iyi şekilde kendini konumlandırmıştır.

Faaliyetlerini Türkiye ekonomisi için sürdürülebilir değer yaratma sorumluluğuyla yerine getiren Akbank'ın 2019 yılında sağladığı destek 227 milyar TL'si nakdi olmak üzere toplam 269 milyar TL seviyesine ulaşmıştır. Sağlam finansalları ve yüksek itibarı sayesinde Akbank'ın, yıl içindeki diğer işlemlerle beraber 2019 yılında ülke ekonomisine kazandırdığı toplam dış kaynak 8 milyar ABD dolarını bulmuştur.

Geçmişten Bugüne Akbank
Akbank, 30 Ocak 1948 tarihinde özel sermayeli bir ticaret bankası statüsünde Adana'da kurulmuştur. Kuruluş amacı bölgedeki pamuk üreticilerine finansman sağlamak olan Akbank, ilk İstanbul şubesini, 14 Temmuz 1950'de Sirkeci'de açmıştır. 1954 yılında Genel Müdürlüğü'nün İstanbul'a taşınmasının ardından şube sayısını hızla artıran Akbank, 1963 yılında tüm bankacılık işlemlerinde otomasyona geçmiştir.

Akbank, 1990 yılında halka açılmış ve 1998 yılında ikincil halka arz ile uluslararası piyasalarda American Depository Receipt (ADR) olarak da işlem görmeye başlamıştır.

Akbank'ın temel faaliyetleri, kurumsal ve yatırım bankacılığı, ticari bankacılık, KOBİ bankacılığı, bireysel bankacılık, ödeme sistemleri, hazine işlemleri, uluslararası bankacılık ve özel bankacılık hizmetlerini içeren bankacılıktır. Banka, standart bankacılık faaliyetlerinin yanı sıra, şubeleri aracılığıyla, Aksigorta A.Ş. ve Avivasa Emeklilik ve Hayat A.Ş. adına sigorta acenteliği faaliyetlerini de yürütmektedir.

Akbank 2019 yılında gerçekleştirdiği sermaye artırım işlemiyle, son derece güçlü olan finansal yapısını daha da güçlendirmiştir.

Banka

Türk bankacılık sektöründe öncü banka konumunu sürdüren Akbank'ın 2019 yılı sonunda konsolide net kârı 5,4 milyar TL, toplam konsolide aktifleri ise yaklaşık 387 milyar TL olarak gerçekleşmiştir.

Akbank, yurt içinde 770 şubesi ve 12 binin üzerinde çalışanıyla güçlü ve yaygın bir dağıtım ağına sahiptir.

Faaliyetlerini İstanbul'daki Genel Müdürlüğü ve yurt çapındaki 21 bölge müdürlüğü aracılığıyla sürdüren Akbank, yurt içinde 770 şubesi ve 12 binin üzerinde çalışanıyla güçlü ve yaygın bir dağıtım ağına sahiptir. Akbank 18 milyona yakın müşterisine hizmetlerini, geleneksel dağıtım kanalları olan şubelerin dışında, Akbank Direkt İnternet, Akbank Direkt Mobil, Çağrı Merkezi, yaklaşık 5.100 ATM, 600 bine yakın POS terminali (sanal POS dahil) ve diğer yüksek teknoloji kanalları aracılığıyla sunmaktadır.

Akbank LAB: İnovasyonu odağına alan vizyoner projeler

Akbank İnovasyon Merkezi "Akbank LAB", 2016 yılının sonunda, iş birimlerinin ihtiyaçlarına yönelik yenilikçi projeler geliştirilmesi, dünya çapında başarısı kanıtlanmış finansal çözümlerin Banka süreçlerine uyarlanarak kusursuz müşteri deneyimi hedefine ulaşılması amacıyla kurulmuştur. Kurulan bu yapıyla, Banka'nın geleceğin teknolojisine bugünden hazırlanmasının yanında, inovasyonun Banka kültürünün bir parçası olarak benimsenmesini sağlamaya yönelik adımlar da atılmıştır.

Güçlü mali sonuçlar

Güçlü sermayesi, istikrarlı mevduat yapısı, geniş yabancı kaynak temin olanakları ve sağlam aktif yapısıyla Akbank, Türk bankacılık sektöründe öncü banka konumunu sürdürmektedir. Banka'nın 2019 yılı sonunda konsolide net kârı 5,4 milyar TL, toplam konsolide aktifleri ise yaklaşık 387 milyar TL olarak gerçekleşmiştir. Banka'nın Basel III standartlarına göre hesaplanan %19,7 konsolide sermaye yeterlilik oranı sektördeki en yüksek seviyelerden biridir.

Reel ekonomiye 223 milyar TL kaynak

Faaliyetlerini Türkiye ekonomisi için sürdürülebilir değer yaratma sorumluluğuyla yerine getiren Akbank'ın 2019 yılında sağladığı destek 227 milyar TL'si nakdi olmak üzere toplam 269 milyar TL seviyesine ulaşmıştır. Bu yıl reel sektöre KOBİ kredileri ve kurumsal kredilerle sağlanan destek, 223 milyar TL seviyesinde gerçekleşmiştir.

Akbank hisse senetleri %51,1 halka açıklık oranıyla Borsa İstanbul (BİST)'da işlem görmektedir. Yurt dışında ise Banka'nın "Level 1" ADR depo sertifikaları ABD'de OTC piyasasında işlem görmektedir. Akbank, 31 Aralık 2019 tarihi itibarıyla, 7,1 milyar ABD doları piyasa değerine sahiptir.

Akbank AG

Akbank'ın %100 iştiraki olan Akbank AG, 2019 yılında faaliyet alanlarının çeşitlendirilmesinde olduğu kadar kârlılık alanında da başarılı bir yıla imza atmıştır. Banka, Aralık 2019 itibarıyla 4,4 milyar Avro tutarında bilanço ve 724 milyon Avro tutarında özkaynak büyüklüğüne ulaşmıştır. Akbank AG'nin kredileri aracılığıyla ekonomiye sağladığı destek 3,5 milyar Avro'yu aşmıştır. Banka, Türk firmalarına Almanya'dan kullandırılan krediler içinde %10'a yakın bir paya sahiptir.

Akbank AG konsolide kâr içindeki payı

%6,7

Ak Finansal Kiralama şube sayısı

12

Ak Portföy Yönetimi emeklilik fonları pazar payı

%18,9

ile lider

31 Aralık 2019 itibarıyla Banka'nın Basel III kriterlerine göre hesaplanan sermaye yeterlilik rasyosu %19,71, likidite karşılama oranı ise %750 olmuştur.

Akbank AG, güçlü sermaye yapısı ile Almanya'da bulunan Türk sermayeli bankalar arasında en büyük bilançoya sahip bankadır. 2019 yılında konsolide aktifler içindeki payı %7,6, konsolide kâr içindeki payı ise %6,7 olmuştur.

Ak Finansal Kiralama

%99,99 oranında Akbank iştiraki olan Aklease; 2019 yılında da sağlam mali ve ortaklık yapısı, güçlü özkaynak seviyesi, 12 şubesi, yaygın ve çeşitlendirilmiş fonlama ağı ve en önemlisi alanında uzman ve dinamik insan kaynağı ile tüm yatırımcılara müşteri memnuniyeti ilkeleri çerçevesinde hizmet vermiştir. Türkiye'nin geleceğine katkı sağlayacak projelere aktardığı kaynaklarla ekonomiyi kesintisiz desteklemeye devam etmiştir. Bu projeler arasında başta 123 MW güneş enerjisi, 79 MW rüzgar enerjisi, şehir içi ve şehirler arası ulaşım ağının önemli yapıtaşları olan metro, otoyol ve diğer altyapı/üstyapı olmak üzere, ülke ihracatına katkıda bulunan tüm sektörlerdeki makina-ekipman yatırımları yer almıştır.

Şirket, finansal kiralama işlemlerini gerçekleştirmek için kullandığı teknoloji platformu ve yazılımını, günümüz teknolojileri ile uyumlu, hızlı, kolay ve mobil olacak şekilde yenileyerek dijital dönüşümde önemli mesafe kaydetmiştir.

Ak Portföy Yönetimi

%100 Akbank iştiraki Ak Portföy'ün 2019 yıl sonu itibarıyla yönettiği toplam portföy büyüklüğü 44,3 milyar TL'ye ulaşmıştır. 2019 yılında toplam yönetilen varlık bakımından %79 oranında sektör ortalamasının üzerinde büyümüştür. Şirket 2019 yılında yatırım fonlarında bir önceki yıla oranla %36 büyüyerek yaklaşık 12,3 milyar TL'lik varlık büyüklüğüne ulaşmıştır. Çok sayıda global emeklilik şirketinin kurucusu olduğu 58 adet emeklilik fonunu yöneten Ak Portföy Yönetimi, bu alanda 24,1 milyar TL fon büyüklüğü ve %18,9 pazar payı ile yine özel kurumlar arasında sektör lideridir.

Aklease, Türkiye'nin geleceğine katkı sağlayacak projelere aktardığı kaynaklarla ekonomiyi kesintisiz desteklemeye devam etmiştir.

Banka

Ak Portföy Yönetimi, 2019 yılı başında Avivasa iş birliği ile Türkiye'nin ilk mobil emeklilik yatırım yönetimi platformu FonPro'yu hayata geçirmiştir.

Yeni nesil yatırımın adresi Ak Yatırım, 2019 yılında dijitalleşen süreçleri ve yenilediği işlem platformu TradeAll ile teknolojik yatırımlarına devam etmiştir.

AkPortföy, 2006 yılında faaliyete başladığı Kurumsal ve Bireysel Portföy Yönetimi iş kolunda ise %52 oranında büyüme ile 2019 yıl sonu itibarıyla 6,1 milyar TL varlığa ulaşmış ve yine özel portföy yönetimi şirketleri içindeki liderliğini sürdürmüştür. 2016 yılından bu yana ise en üst segment Akbank Private Banking müşterilerine bütünsel hizmet modeliyle "Varlık Yönetimi" sunmakta ve faaliyetlerini bu ayrıcalıklı alanda değer katarak geliştirmektedir.

Ak Portföy Yönetimi, 2019 yılı başında Avivasa iş birliği ile Türkiye'nin ilk mobil emeklilik yatırım yönetimi platformu FonPro'yu hayata geçirmiştir. Böylece yeni nesil tasarruf sahiplerinin yatırım yönetimi beklentilerini dijital teknolojileri kullanarak sektörde imza attığı başka bir ilkle karşılamıştır.

Ak Yatırım Menkul Değerler A.Ş.

Yeni nesil yatırımın adresi Ak Yatırım, 2019 yılında dijitalleşen süreçleri ve yenilediği işlem platformu TradeAll ile teknolojik yatırımlarına devam etmiştir. Otomatik iş akışları ile iç süreçlerini yeniden dizayn eden Ak Yatırım, sürekli bilgilendirme hizmetleri ile yatırımcılarına piyasa ve ürün bilgilerini kesintisiz olarak ulaştırmıştır.

Ak Yatırım, teknolojiye ve uzmanlığa büyük önem vermektedir. Bu vizyonla, 2019 yılında TradeAll uygulamasını yenileyerek piyasaları tek platformda yatırımcılara sunmaktadır. Kullanıcıların, yenilenen TradeAll ile yurt içi, yurt dışı ve forex piyasalarına doğrudan ve hızlı bir şekilde erişebilmelerini sağlamıştır.

2019 yılında finansal okuryazarlığa yatırım yapan Ak Yatırım, sektörün ilk finans oyun uygulaması olan PlayAll'u yatırımla ilgilenen herkesin kullanımına sunmuştur. PlayAll ile kullanıcıların yatırım dünyasını öğrenmelerini, oyunlaştırarak eğlenceli hale getirmelerini ve bilgi düzeylerinin artırılmasını sağlayarak sektörde fark yaratmıştır.

Ak Yatırım, 2019 yılında net kârını %13, pay piyasası işlem hacmini ise %17 artırmıştır. Yapılandırılmış borçlanma araçlarında liderliği sürdürerek 89 farklı ihraç gerçekleştirmiştir. Kaldıraçlı alım satım işlem hacminde 2019 yılında %16,5 pazar payı ile tüm aracı kurumlar içerisinde ilk sırada yer almıştır.

AkÖde Elektronik Para ve Ödeme Hizmetleri A.Ş.

Akbank'ın %100 oranında sahibi olduğu AkÖde Elektronik Para ve Ödeme Hizmetleri A.Ş. ("AkÖde"), 6493 sayılı Ödeme ve Menkul Kıymet Mutabakat Sistemleri, Ödeme Hizmetleri ve Elektronik Para Kuruluşları Hakkında Kanun kapsamında ödeme hizmeti sunmak ve elektronik para ihracında bulunmak üzere 2018 yılında kurulmuştur.

2019 yılının Haziran ayında AkÖde'nin ilk ürünü "Tosla", uygulama marketlerinde yerini almıştır. Eylül ayında Tosla'nın renkli ve farklı dünyasını yansıtacak iletişim ve pazarlama çalışmaları başlamıştır.

Tosla, gençler için herhangi bir banka müşterisi olma zorunluluğunu ortadan kaldırarak günlük finansal işlemleri kolay, hızlı ve eğlenceli biçimde çözmeyi hedeflemektedir.

Tosla kullanıcısı olmak için uygulama marketlerden Tosla uygulamasını indirip, hızlıca kayıt olunması yeterlidir. Kullanıcılar, Tosla'ya tüm banka hesaplarından, banka kartlarından ve tüm Akbank ATM'lerinden ücretsiz para yatırabilmekte ve tüm ATM'lerden nakit çekebilmektedirler. Mevcut bakiyeleri ile kendi aralarında 7/24 ücretsiz para transferi gerçekleştirebilmektedirler. Uygulama içindeki anlaşmalı üye işyerlerinden oyun pini başta olmak üzere dijital ürünleri satın alabilmekte, veya Mastercard logolu, temassız özellikli Tosla kartları ile diledikleri online/offline mağazadan alışveriş yapabilmektedirler.

Tosla, hedef kitlesinin gündelik alışkanlıklarını temel alarak, sosyal etkileşim yönüyle de farklılaşmıştır. "Paranın sosyal hali" sloganıyla yaratılan Tosla'da, kullanıcılar gerçekleştirdikleri tüm işlemleri arkadaşlarıyla paylaşabilmektedirler. Arkadaşlarını bularak onları takip edebilmekte ve paylaşımlarını görebilmektedirler. Sosyal hayatlarını arkadaşlarıyla yaşayan ve arkadaşlarıyla paylaşan gençler, Tosla'da da bu deneyimi sürdürmeye devam edebilmektedirler.

Tosla, ilk günden itibaren ana odağı olan gençleri dinleyerek dizayn edilmiştir. Kullanıcıların daha yapısal bir şekilde ürüne desteklerini sağlamak amacıyla Türkiye'de ilk defa tamamen gençlerden oluşan "Tosla Sounding Board" hayata geçirilmiştir.

AKBANK

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

Faaliyette bulunduğu ülkeler
Türkiye, Almanya, Malta

Çalışan Sayısı
12 bin+

Müşteri Sayısı
~18 milyon

Dijital Müşteri Sayısı
5,1 milyon

Şube Sayısı
771

ATM sayısı
5.100

POS Terminali Sayısı
600 bin+

Ar-Ge Yatırımları
200 milyon ABD doları

Dijital Dağıtım Kanalları
İnternet Bankacılığı, Mobil Bankacılık, Dijital Şubeler

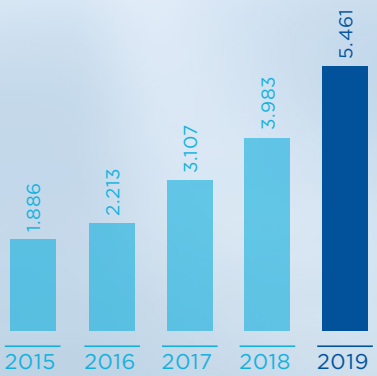
Sabancı Holding İştirak Oranı
%40,75

Web Adresi
www.akbank.com

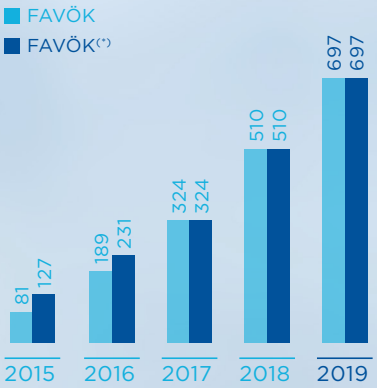
SİGORTA

2019 yılı boyunca Avivasa ve Aksigorta, müşteri odaklılık öncelikleri doğrultusunda ürün geliştirme, müşteri deneyimi tasarımı, hizmet ve teknoloji geliştirmeleri faaliyetlerini sürdürmüştür.

KOMBİNE NET SATIŞLAR
(MİLYON TL)

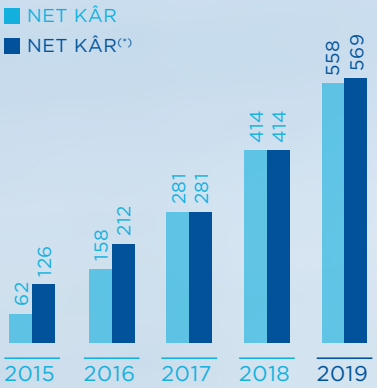


KOMBİNE FAVÖK
(MİLYON TL)



(*) Tek seferlik gelir-gider hariç.

KOMBİNE NET KÂR
(MİLYON TL)



(*) Tek seferlik gelir-gider hariç.

2019 GELİŞMELERİ

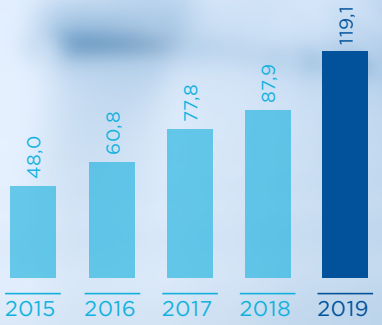
SEKTÖRDEKİ KÖKLÜ DEĞİŞİKLİKLER
2019 yılında sektörde önemli değişiklikler yaşanırken, "müşteri odaklılık," "dijitalleşme" ve "yeni iş modelleri" ön plana çıkmıştır.

GÜÇLÜ BÜYÜME
2019 yılında 57,8 milyar TL elementer sigorta prim üretimi gerçekleştiren sigorta sektörü, trafik branşında %18, sağlıkta %32, kaskoda %20 ve oto dışı branşlarda %20 büyüme kaydetmiştir.

YAPAY ZEKA UYGULAMASI
Aksigorta'nın ve sektörün ilk yapay zeka uygulaması olan ADA ile 2019 yılında yaklaşık 2 milyon işlem gerçekleştirilmiştir.

TÜRKİYE BES FON BÜYÜKLÜĞÜ(**)
(MİLYAR TL)

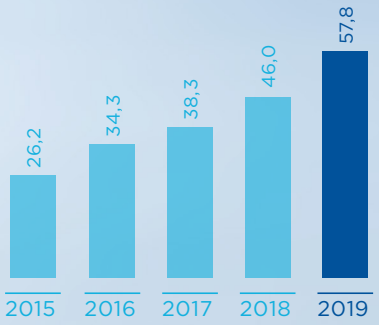
%26(*) ARTIŞ



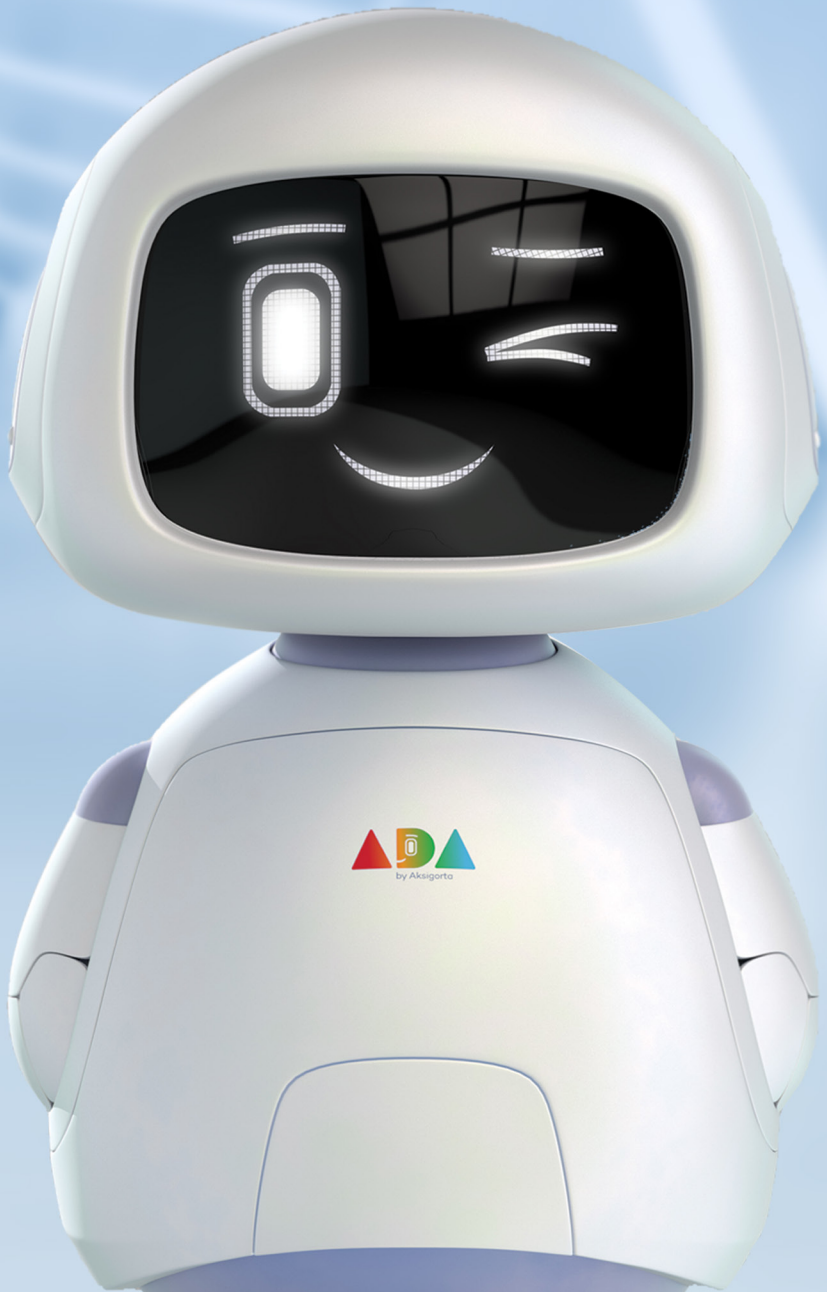
(*) 2015-2019 ortalama yıllık artış oranı
(**) Otomatik Katılım hariç.

TÜRKİYE ELEMENTER PRİM ÜRETİMİ
(MİLYAR TL)

%22(*) ARTIŞ



(*) 2015-2019 ortalama yıllık artış oranı



Sigorta

Dengeli ürün portföyü ve kârlı büyüme...

4,5
milyar TL Aksigorta'nın prim üretimi

%18,8
BES fon büyüklüğü pazar payı ile sektör lideri Avivasa

Aksigorta, 646 milyon TL'ye ulaşan özkaynakları ile güçlü mali yapısı, 4,5 milyar TL prim üretim hacmi ve kârlı büyümesiyle hayat dışı sigorta sektörünün önde gelen şirketleri arasında yer almaktadır.

988
milyon TL
Avivasa'nın toplam hayat prim üretimi geçen yıla göre %75 artışla 988 milyon TL'ye ulaşmıştır.

Elementer Sigorta

Stratejik branşlarda kârlılık odaklı, güçlü büyüme: Toplam prim üretimi 4,5 milyar TL.

Türkiye'de yıllık kişi başı ortalama elementer sigorta harcaması 127 ABD dolarıdır. Avrupa ülkelerinde elementer sigorta prim üretiminin gayrisafi milli hasılaya oranı %3,02 iken, Türkiye'de bu oran %1,15 seviyesindedir.

Emeklilik ve Hayat

Aralık 2019 itibarıyla 22,4 milyar TL toplam BES fon büyüklüğü(*) ve %18,8 pazar payı ile sektör lideri Avivasa'nın toplam hayat ve ferdi kaza sigortası prim üretimi %75 oranında sektör ortalamasının üzerinde bir artışla 988 milyon TL'ye ulaşmıştır.

Türkiye'de, elementer sigorta prim üretimi son beş yılda yıllık ortalama %22 ve bireysel emeklilik sistemi fon büyüklüğü de yıllık ortalama %26 büyümüştür.

Kolay, yalın ve erişilebilir sigortacılık

"Sigortacılığı kolay, yalın ve erişilebilir hale getirmek" vizyonuyla hareket eden Aksigorta, 59 yıllık kurumsal birikim ve uzmanlığı ışığında 2019 faaliyet döneminde de riskleri etkin bir biçimde yöneterek tüm ürün, kanal ve segmentlerinde kârlı büyümesini sürdürmüştür. Sürdürülebilir kârlılık ve operasyonel verimlilik hedefleri doğrultusunda analitik, inovasyon ve dijital odaklı yatırımlarına 2019 yılında da devam etmiştir.

(*) Otomatik Katılım hariç.

Aksigorta, UFRS bazında 646 milyon TL'ye ulaşan özkaynakları ile güçlü mali yapısı, 4,5 milyar TL prim üretim hacmi ve kârlı büyümesiyle hayat dışı sigorta sektörünün önde gelen şirketleri arasında yer almaktadır. Zengin bir ürün portföyüne sahip olan Aksigorta, sağlıktan seyahate, kaskodan zorunlu deprem sigortasına, işyeri sigortalarından sorumluluk sigortalarına kadar çok sayıda ürünü ile tüm Türkiye'de bireysel ve kurumsal müşterilerine hizmet sunmaktadır.

Siber Koruma Sigortası

Yeni alanlarda yeni ürünlerle büyümeye devam eden sektörde, fikri mülkiyet, veri tabanları, dijital ağlar, maddi olmayan duran varlıklar ve küresel ısınma, yeni riskler arasında yer almıştır. Siber risklerin kurumlar için oluşturduğu tehdit de giderek artmış, bunun doğal bir sonucu olarak siber risk sigortaları dünyada 5 milyar ABD dolarlık bir pazara ulaşmıştır. 2020 yıl sonunda bu rakamın 7,5 milyar ABD dolarına ulaşması beklenmektedir. Kişisel Verilerin Korunması Kanunu ile artan risk algısı ve şirketlerin bu risklerin transferi konusundaki çözüm arayışlarının siber sigortalara olan talebi hızla artırması beklenmektedir. Bu doğrultuda, Aksigorta, veri ihlalleri ve Kişisel Verilerin Korunması Kanunu kapsamında karşılaşılabilecek yaptırımlara karşı; siber şantaj, medya sorumluluğu, iş durması, siber suç gibi kapsamlı teminatlar sağlayan Siber Koruma Sigortası ürününü piyasaya sürmüştür.

Robot Dönüşüm Projesi

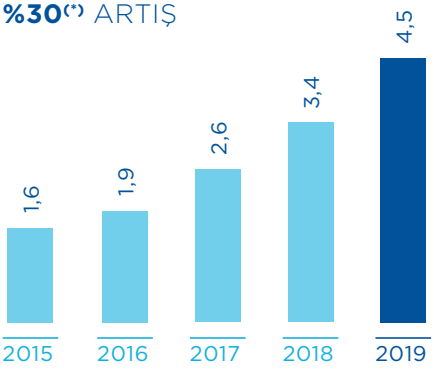
Türkiye'de sigorta sektöründe robotları kullanan ilk şirket olarak Aksigorta, Robot Dönüşüm Projesi ile iyi tanımlanmış işleri makine ve robotlara

2019'DA AKSİGORTA

1. Aksigorta'nın toplam müşterisi 3 milyona yaklaşmıştır.
2. Sermaye yeterlilik rasyo değeri %129 ile sektör ortalamasının üzerinde gerçekleşmiştir.
3. Aksigorta'nın müşteri odaklı teknolojik atılımları 2019 faaliyet döneminde de prestijli ödüllerle buluşmuştur.

AKSİGORTA'NIN PRİM ÜRETİMİ ARTIŞI (MİLYAR TL)

%30(*) ARTIŞ



(*) 2015-2019 ortalama yıllık artış oranı

yaptırmaya; iyi tanımlanmamış, yaratıcılık gerektiren işleri de çalışanlarına bırakmaya odaklanmıştır. Bu çerçevede 2018 yılında sigorta sektörünün ilk yapay zeka uygulaması olan ADA'yı (Aksigorta Dijital Asistanı) devreye alan Aksigorta, ADA ile geçtiğimiz 2 senede 3 milyon başarılı işlem gerçekleştirmiş ve müşteri memnuniyetini de 3 puan artırmıştır. 8 farklı departmanda 70'ten fazla iş sürecini tamamlayan ADA, International Data Corporation (IDC) tarafından Yılın En İyi BT Maliyet Düşürme Projesi seçilmiştir.

ClaimsChat Uygulaması

Teknolojik dönüşüm anlamında müşteriye chat hızında dönüş sağlayan ClaimsChat uygulamasını hayata geçiren Aksigorta, müşteriden gelen hasar ihbarından sonra; eksper, dosya sorumlusu, servis ve müşteri temsilcisinin dâhil olduğu bir WhatsApp grubu kurarak şeffaf ve hızlı bir iletişim ortamı sağlamış ve bu uygulama ile hasar süreçlerini %30 oranında kısaltmıştır.

Acentelerin Yol Arkadaşı: Teknoloji

Sektörün en geleneksel kanalı olan acente kanalında teknolojiyi ve dijitalleşmeyi, acentenin dostu ve yol arkadaşı olarak kurgulayan Aksigorta, acenteler dünyası uygulaması sayesinde acentelerin, komisyon kazanımlarını, üretimlerini, hasarlarını, poliçe yenilemelerini anlık takip edebilmelerini sağlamıştır.

Son beş yıldır BES'in lideri değişmedi: Avivasa

Avivasa, 2019 yılını, 22,4 milyar TL fon büyüklüğü, %18,8 pazar payı ve 761 bin BES katılımcı sayısı ve toplamda 2,4 milyon müşterisiyle, 2015 yılında elde ettiği sektör liderliğini devam ettirerek tamamlamıştır.

Bireysel emeklilik için cazip pazar Türkiye

Türkiye pazarı, İngiliz Aviva ve diğer global sigorta firmaları için çok önemli bir pazardır. Sektörün, Avrupa pazarında doygunluğa ulaştığı düşünüldüğünde, Türkiye pazarı, büyüme hızı, genç ve dinamik nüfusu ve güçlü mali yapısıyla yabancı sigorta şirketleri açısından cazip fırsatlar barındırmaktadır. Bireysel Emeklilik sektörü, son 5 yılda toplam fon büyüklüğünde, yıllık bazda ortalama %26 büyüme göstermiştir. 2019 yıl sonu verilerine göre, devlet katkısı dahil toplam fon büyüklüğü bir önceki yıla göre %35 artışla 119,1 milyar TL'ye, katılımcı sayısı 6,9 milyona ulaşmıştır.

Avivasa, %8,2 pay ile hayat sigortası pazarının da güçlü oyuncularından biridir

Bireysel Emeklilik sektörünün yanı sıra hayat sigortası sektöründe de faaliyet gösteren Avivasa, Türkiye Sigorta Birliği'nin 2019 yıl sonu verilerine göre 988 milyon TL toplam hayat ve ferdi kaza prim üretimi ile hayat ve ferdi kaza sigortası pazarında %8,2 oranında paya sahiptir. 2018 ile kıyaslandığında Avivasa hayat ve ferdi kaza sigortalarında 0,6 puan pazar payı kazanmıştır.

Büyümeye Otomatik Katılım'ın güçlü etkisi

2017 yılında hayata geçen Otomatik Katılım uygulaması, Bireysel Emeklilik Sistemi'ne büyük bir ivme kazandırmıştır. Sistemdeki ilk reform olan devlet katkısı ve ikinci reform olarak nitelendirilebilecek Otomatik Katılım, bireysel emeklilik sisteminin yaygınlaşmasına ve toplumdaki tasarruf eğiliminin olumlu yönde değişmesine büyük katkı sağlamıştır.

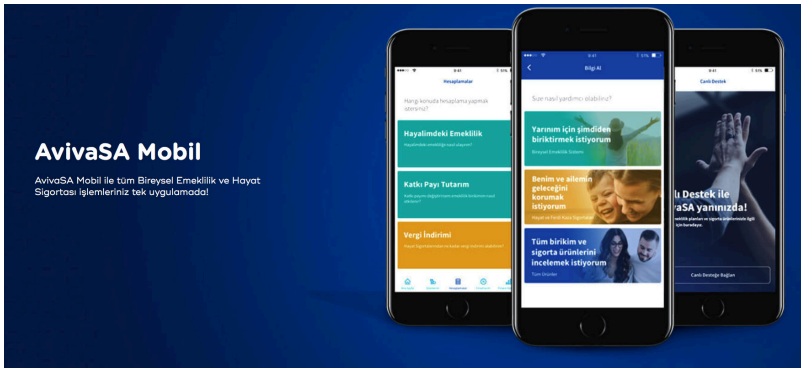
Avivasa 2019 yılını, 22,4 milyar TL BES fon büyüklüğü, %18,8 pazar payı ve 761 bin BES katılımcı sayısı ve toplamda 2,4 milyon müşterisiyle, sektör liderliğini devam ettirerek tamamlamıştır.

Sigorta

Bireysel emeklilik pazarının değişmez lideri

2019'DA AVİVASA

1. Bireysel Emeklilik fon büyüklüğünde sektör liderliğini devam ettirmiştir.
2. Hayat ve Ferdi Kaza sigortalarında müşteri odaklı yenilikler ile sektörün üzerinde bir büyüme gerçekleştirmiştir.
3. Müşteri odaklılık önceliği doğrultusunda 2019 yılı boyunca gerçekleştirdiği ürün geliştirme, müşteri deneyimi tasarımı, hizmet ve teknoloji geliştirmeleri faaliyetlerini sürdürmüştür.



Dijital dönüşümünün merkezine müşteriyi koyan sigorta şirketlerinden Aksigorta, hayata geçirilen yeni CRM sistemi ile müşteri ilişkileri yönetimini bir üst seviyeye taşırken, Avivasa, sektörün en gelişmiş mobil uygulaması olan Avivasa Mobil'i tasarlamıştır.

Otomatik Katılım yıl sonu rakamlarına bakıldığında, sektör fon büyüklüğünde 8,2 milyar TL'ye, katılımcı sayısında 6,0 milyona ulaşmıştır. Avivasa ise aynı dönemde, Otomatik Katılım'da 774 milyon TL fon büyüklüğü ve 752 bin katılımcı sayısına ulaşmıştır. Bireysel Emeklilik ve Otomatik Katılım, sigorta penetrasyon ve bireysel tasarruf oranları görece düşük ülkeler için çok önemli fırsatlardır. 2017 yılında uygulamaya konan Otomatik Katılım'da katılımcı sayısı, 15 yıllık Bireysel Emeklilik Sistemi katılımcı sayısının yarısından fazlasına ulaşmıştır.

Fon büyüklüğünün 2023'te 250 milyar TL'ye ulaşması bekleniyor

2023 yılında bireysel emeklilik pazarının 250 milyar TL'lik bir fon büyüklüğüne ulaşacağı ve Otomatik Katılım'ın ise toplam fon büyüklüğü içinde 30 milyar TL'lik paya sahip olacağı öngörülmektedir.

Sabancı Holding'in Sigorta iş kolundaki kombine satışları, %37 artışla 5,5 milyar TL'ye ulaşmıştır. Aynı dönemde sigorta şirketlerinin konsolide net kârı bir önceki yıla kıyasla %34 büyümeyle 211 milyon TL seviyesinde gerçekleşmiştir.

DİJİTAL DÖNÜŞÜM

Dijital alandaki yeni yatırımlar Sabancı Grubu'nu daha verimli bir geleceğe taşıyor.

Aksigorta'nın dijital dönüşümünün merkezinde müşteri var

Her alanda teknolojiyi etkin olarak kullanmaya devam eden ve dijitalleşmeyi odak noktalarından biri olarak belirleyen Aksigorta hayata geçirilen yeni CRM Sistemi ile müşteri ilişkileri yönetimini bir üst seviyeye taşımıştır. Aksigorta, müşteri bilgilerini, çağrı merkezi hizmetlerini, müşteri talep ve şikâyet yönetimini tek bir platformda toplayarak; bu platform ile Aksigorta adına müşteriye hizmet veren üçüncü taraf firmaların sistemleriyle hizmet kalitesinin takibini sağlamaktadır. Aksigorta'nın yeni CRM sistemi, Stevie Satış ve Müşteri Hizmetleri Ödülleri'nde "Teknolojinin En İyi Kullanımı - Sigorta" kategorisinde "Gümüş Stevie" ödülüne lâyık görülmüştür. Aksigorta, Türkiye'de ve sektörde öncü uygulamalarından biri olan Robot Dönüşüm Projesi'ne devam etmiştir. Şirket, 2018 yılında dijitalleşme stratejisi doğrultusunda sigorta sektörünün ilk yapay zeka uygulaması olan ADA'nın

(Aksigorta Dijital Asistanı) lansmanını gerçekleştirmiştir. Altı farklı departmanda 30 farklı süreçte kullanılan ADA ile yılda 2 milyon işlem gerçekleştirmeyi hedefleyen Aksigorta, mevcut çalışanların iş kapsamından rutin operasyonları çıkararak daha katma değerli işlere yönlendirmeyi planlamaktadır.

Avivasa dijital dönüşüm çalışmalarıyla 4 ödülün sahibi oldu

Avivasa müşteri odaklılık ve dijital dönüşüm vizyonunu odağına koyarak sektörün en gelişmiş mobil uygulaması olan Avivasa Mobil'i tasarlamıştır. Dijital fon danışmanlığı hizmeti FonPro ile benzersiz bir pozisyonda olan "Avivasa Mobil", "Stevie Awards"ın "Finansal Servisler" kategorisinde bronz ödülün, "International Finance Awards"ta ise "En Müşteri Odaklı Sigorta Şirketi" ödülünün sahibi olmuştur. Ayrıca, Avivasa sektörde bir ilki gerçekleştirerek, yeni müşteri sadakat programı Avivasa Bi'dolu'yu online bir platform üzerinden müşterilerinin hizmetine sunmuştur.

Dijitalleşme vizyonu doğrultusunda hayata geçirdiği "kağıtsız satış platformu" Bi'Tıkla Online Satış ile Avivasa müşteri memnuniyetini artırma, operasyonel verimlilik ve sürdürülebilirlik bağlamında önemli bir adım atmıştır. "Biyometrik İmza" teknolojisinin kullanıldığı Bi'Tıkla Online Satış platformu ile birkaç gün süren başvuru süreçleri dakikalar seviyesine inerken kağıt kullanımı azaltılmıştır.

2019 yılında dijital dönüşüm ve bilgi teknolojileri altyapılarının modernize edilmesi alanında çalışmalarını hız kesmeden sürdüren Avivasa, "İş Teknolojileri Yaşam Dönüşüm Programı" ile IDC Türkiye Dijital Dönüşüm Ödülleri'nde "Digital Transformer" kategorisinde "Özel" ödüle ve "Acente Portal-Hesap" projesi ile IDC Türkiye Finans Teknoloji Ödülleri'nde "Finansal Kurum ve Ticari İşletme İş Ortakları" kategorisinde 1.lik ödülüne layık görülmüştür.

GELECEĞE BAKIŞ

2020 yılında teknolojiyi kullanarak sürdürülebilir büyümeye devam edeceğiz.

2020: Sürdürülebilir büyümeye devam

Türkiye elementer sigorta sektörünün öncü oyuncusu olarak, Aksigorta'da önümüzdeki dönemde de katma değer odaklı dijital dönüşüm sürecini kararlılıkla sürdürmenin yanı sıra Türkiye'nin dört bir yanındaki acenteleriyle var olan güçlü bağını pekiştirecek adımlar atılması planlanmaktadır. Şirket, şeffaf ve güvenilir bilançosu, güçlü sermaye yapısı, dengeli ürün ve kanal portföyüyle sürdürülebilir büyümesine devam edecektir.

Avivasa, 2020 yılında teknoloji yatırımlarına, müşteri odaklı ürün ve hizmet geliştirmelerine devam ederek BES'te sektör liderliğini ve hayat sigortası alanında yakaladığı hızlı büyüme ivmesini devam ettirmeyi hedeflemektedir. Yeni giriş yaptığı sağlık sigortacılığı sektöründe ise sürdürülebilir büyüme trendini ve sektörün fikri öncüsü olma misyonunu sürdürmeyi amaçlamaktadır. Mobil, Online Satış, Çağrı Merkezi gibi müşteri temas noktalarında yenilikçi iyileştirmelere 2020 yılında da devam ederek Avivasa, yeni müşteri kazanımı ve mevcut müşteri tutundurma hedefiyle faaliyetlerini sürdürecektir. 2017 yılının başında başlattığı Kültürel Dönüşüm Programı ve 2019 yılı başında Kültürel Gelişim olarak devam ettiği yolculuğu bu yıl da sürdürecek olan Avivasa, insan odaklı çalışma kültürünün sürdürülebilirliğine yönelik yatırımlarına devam edecektir.

AKSigorta

Faaliyet alanı
Hayat dışı sigortacılık faaliyetleri

Faaliyette bulunduğu ülkeler
Türkiye

Bulunduğu il sayısı
81

Dağıtım kanalı
10 bölge müdürlüğü, 3 bin bağımsız acente, 800'e yakın Akbank şubesi, 69 broker ve 6 bine yakın anlaşmalı kurum

Dijital satış kanalları
aksigorta.com.tr

Ürünler
Yangın, Nakliyat, Kaza, Mühendislik, Tarım, Hukuksal Koruma, Ferdi Kaza, Sağlık, Trafik, Kasko, Alacak, Seyahat ve Kredi Sigortası

Müşteri sayısı
3 milyon

Toplam prim üretimi
4,5 milyar TL

Çalışan sayısı
664

Sabancı Holding iştirak oranı
%36,0

Web adresi
www.aksigorta.com.tr

Veriler, 31.12.2019 tarihi itibarıyladır.

AVIVASA

Faaliyet alanı
Bireysel emeklilik ve hayat sigortası

Faaliyette bulunduğu ülkeler
Türkiye

Bulunduğu il sayısı
40

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

Ürünler
BES ve Hayat Sigortası

Müşteri sayısı
2,4 milyon

Fon büyüklüğü
22,4 milyar TL

Pazar payı ve konumu
%18,8 ile BES fon büyüklüğünde lider

Çalışan sayısı
1.357

Sabancı Holding iştirak oranı
%40,0

Web adresi
https://www.avivasa.com.tr

Veriler, 31.12.2019 tarihi itibarıyladır.

ENERJİ

Enerji Grubu şirketleri, dinamik piyasa koşullarında doğru yatırım ve finansman modelleri, iyi yönetişim, verimlilik ve operasyonel mükemmellik odağında başarılı bir performans göstererek portföyümüzün her segmentinde sektör liderliğini sürdürürken değer yaratmıştır.

2019 GELİŞMELERİ

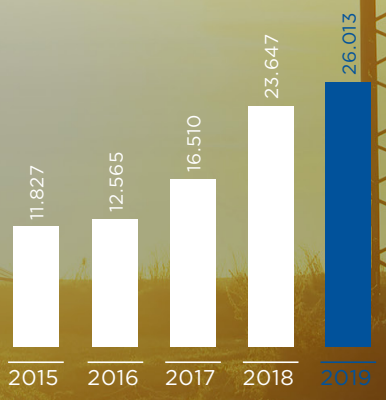
YÜKSEK PERFORMANS
Enerji grubu şirketleri, faaliyet alanlarında güçlü operasyonel ve finansal başarılara imza atarak sektörel liderliklerini pekiştirmiştir.

YENİLENEBİLİR ENERJİDE SÜRDÜRÜLEBİLİR BÜYÜME
Mevcut portföyünü başarıyla yöneten Enerjisa Üretim, sürdürülebilir büyüme hedefleri doğrultusunda 2019 yılı içinde 500 MW'lık YEKA rüzgar santrali ihalesini kazanmıştır.

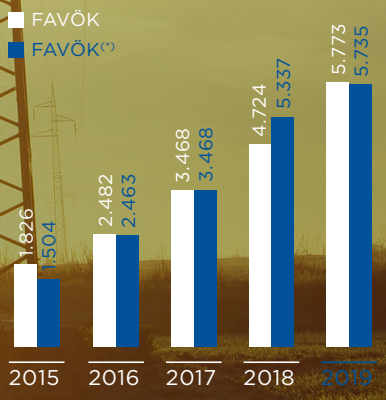
TEKNOLOJİ VE AR-GE'DE ÖNCÜ ADIMLAR
Enerjisa Enerji sektör lideri olarak başarılı performansını, operasyonel mükemmellik, yatırım ve finansal gerçekleşmelerinin yanında sürdürülebilirlik, teknoloji ve Ar-Ge alanlarında sergilediği öncü adımlar ile pekiştirmektedir.

KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK ÇALIŞMALARI
Enerjisa Enerji, uluslararası standartlara uygun olarak ilk sürdürülebilirlik raporunu 2019 yılında yayınlayarak, En İyi 100 Global Rapor listesinde de 39. sırada yer almış ve LACP 2019 Inspire Awards'ta Altın Ödül'e layık görülmüştür.

KOMBİNE NET SATIŞLAR (MİLYON TL)

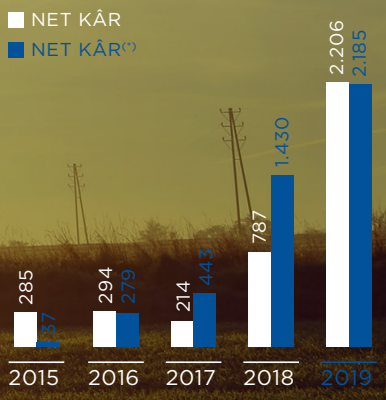


KOMBİNE FAVÖK (MİLYON TL)



(*) Tek seferlik gelir-gider hariç.

KOMBİNE NET KÂR (MİLYON TL)



(*) Tek seferlik gelir-gider hariç.

Enerji

Sabancı Topluluğu bünyesindeki Enerjisa Enerji elektrik dağıtım ve satış alanlarında, Enerjisa Üretim ise elektrik üretim ve enerji ticaretinde sektör lideri olarak yer almaktadır.

Enerjisa Enerji, Türkiye'de her dört kişiden birinin elektriğini sağlayarak gerek dağıtımda gerekse satışta sektör liderliğini korumaktadır.

Elektrik üretim portföyü

3.607
MW

Türkiye enerji sektörü için kritik bir yıl
2019 yılı, Türkiye enerji sektörü için sıra dışı bir yıl olarak yerini almıştır. Ekonomik büyüme, sanayileşme, ortalama ömrün uzaması, hızlı kentleşme ve iklim gibi global trendlerin yanı sıra dağıtık üretim, dijitalleşme, düşük karbon ve elektrifikasyon gibi enerji trendleri çerçevesinde yüksek potansiyele sahip olan Türkiye enerji sektörü, ekonomik büyüme ve enerji talebinde duraklamaların yaşanmasına karşın yeni müşteriler ile şebekenin %3 büyümeye devam ettiği bir yılı geride bırakmıştır. Yüksek hidrolojinin etkisi ile elektrik talebinin karşılanmasında hidroelektrik santrallerinin ağırlığı artarken doğal gaz santrallerinin ağırlık ve marjlarının azalması ile piyasa fiyatları düşüşe geçmiş, şebeke yatırımları ile altyapı gelişimi sürmüş, değişen tarifeler ve son kaynak limitinin 7 GWh'a düşmesi ile serbestleşmede ilerleme sağlanmıştır.

Türkiye enerji sektörünün lideri Sabancı Enerji Grubu şirketleri
Enerjisa Enerji, elektrik dağıtımı ve satışından oluşan iki ana iş kolunda, Türkiye'nin lider şirketidir. Başkent, Ayedaş ve Toroslar bünyesindeki 14 ilde, 21 milyon kişinin elektrik enerjisine erişimini sağlamakta, elektrik perakende sektöründe de yaklaşık 10 milyon müşteriye hizmet vermektedir.

Enerjisa Enerji, Türkiye'de her dört kişiden birinin elektriğini sağlayarak gerek dağıtımda gerekse satışta sektör liderliğini korurken, Türkiye'nin lider üretim ve ticaret şirketi olan Enerjisa Üretim, çeşitlendirilmiş 3.607 MW'lık elektrik üretim

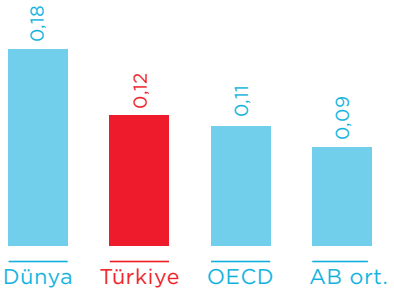
portföyü ile Türkiye'nin en büyük özel sektör enerji üreticisi ve en güçlü piyasa oyuncusu konumundadır.

Sabancı Enerji Grubu şirketleri, birbirinden farklı dinamikleri olan, aynı zamanda entegre değer yaratan bu faaliyetleri operasyonel mükemmellik odağında etkin risk yönetimi ile yürüterek tüm paydaşları için değer yaratmaktadır.

Enerji Grubu şirketlerinden başarılı performans ve güçlü büyüme
Zorlu şartlara sahip 2019 yılında Enerjisa Grubu şirketleri oldukça başarılı bir performans sergilemişlerdir.

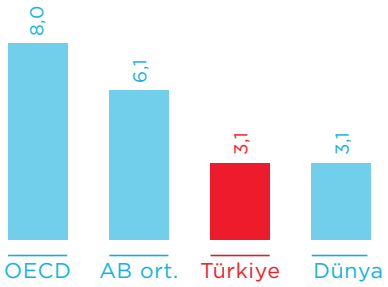
Sabancı Holding ve E.ON'un eşit ortak hisse satışı ile %20'si halka açılan Enerjisa Enerji, 4,8 kat talep ile gerçekleştirdiği halka arz başarısını, sergilediği yüksek hisse performansı ve temettü ödemesi

ENERJİ YOĞUNLUĞU
(TON PETROL EŞDEĞERİ/
2010 ABD DOLARI)



Türkiye'nin enerji yoğunluğu OECD ortalamasının üzerindedir.

KİŞİ BAŞINA ELEKTRİK TÜKETİMİ
(MWH/KİŞİ)



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

Türkiye'nin kişi başına elektrik tüketimi AB ortalamasının yarısıdır.

ile devam ettirmiştir. 2019 yılında operasyonel mükemmellik ve müşteri memnuniyeti odağında faaliyetlerini sürdüren Enerjisa Enerji, ana iş kolları, yakın ve yeni alanları kapsayan strateji çalışmasını tamamlayarak "İşimiz Enerji, Gücümüz İnsan" mottosu ile uygulamaya almıştır. 2019 piyasa şartlarına uygun şekilde dinamik portföy yönetimini sürdürmüş, güçlü büyümesini operasyonel verimlilik ve yatırım alanlarında sürdürerek Düzenlenmiş Varlık Tabanını 8,4 milyar TL'ye yükseltmiştir. Kalite parametrelerinde pozitif değer yaratmış, değişken fiyat ve tarifeler karşısında satış portföyünü dinamik bir anlayışla başarı ile yönetmiştir.

Özel sektörün en büyük elektrik üretim şirketi olan Enerjisa Üretim'in enerji kaynakları bakımından çeşitlendirilmiş, dengeli ve verimli üretim portföyü en önemli rekabet avantajlarından birisidir. %56 oranında yerli ve yenilenebilir enerji kaynaklarını portföyünde barındıran şirketin operasyonel kârlılığı YEKDEM mekanizması ve dolar bazlı ikili anlaşmalar ile fiyat güvencesi altında seyretmektedir. Enerjisa Üretim yüksek emreamadelik ve enerji ticaretindeki başarısı ile Sabancı Topluluğu içerisinde en yüksek performans gösteren şirket olmuştur. Yüksek hidroloji ve fiyat hareketliliği barındıran 2019 yılında, operasyonel mükemmellik ve ticaret kabiliyetlerini birleştiren Enerjisa Üretim, rekor seviyede nakit akışı ve kârlılık sağlamıştır. 300 TWh'a ulaşan toplam talep karşısında Enerjisa Üretim, hidroelektrikte %95 emreamadelik ile 4,2 TWh, rüzgarda %98 emreamadelikle 672 GWh, Tufanbeylide %85 emreamadelik ile 2,7 TWh elektrik üretmiştir. Operasyonel mükemmellikteki başarısını, ticarette de fiyatlama ve yan hizmetler stratejisi ile bütünleştirerek beklenenin oldukça üzerinde gelir yaratmıştır. Bunun yanında başarılı risk ve finansman yönetimi ile güçlü nakit yaratımı elde edilmiş, net borç seviyesi önemli ölçüde azaltılmıştır.

Mevcut porföyünü başarıyla yöneten Enerjisa Üretim, sürdürülebilir büyüme hedefleri doğrultusunda 2019 yılı içinde 500 MW'lık YEKA rüzgar santrali ihalesini kazanmıştır. ABD doları bazlı ve uzun vadeli alım garantisi altında portföyün yenilenebilir enerji alanında büyüme hedefi somutlaştırılmıştır. Ticaret alanındaki birikimin dış pazarlarda değere dönüştürülmesi ve Avrupa pazarında oluşabilecek fırsatları yakalamak amacıyla Enerjisa Europe'un kuruluşu için gerekli adımlar atılmıştır.

Enerji Grubu regüle varlık tabanı ve yenilenebilir enerji alanındaki büyüme odağını dağıtık üretim, akıllı şebekeler, e-mobilite, enerji verimliliği hizmetleri ve depolama çözümleri ile genişletmektedir.

Düzenlenmiş Varlık Tabanı

8,4

milyar TL

Enerji

2019 yılında "yeni nesil enerji üretimi" vizyonu ile teknoloji ve dijitalleşme alanlarında bulut teknolojilerde uç işleme, ileri veri analitiğinde sanal zeka ve dijital ikiz uygulamaları gibi birçok proje ve inisiyatif başlatmıştır.

Enerji Grubu şirketleri, değer kaynağı olarak gördüğü insan ve teknoloji boyutlarında gelişimini 2019 yılında da sürdürmüştür.

Enerjide insan kaynakları, teknoloji ve dijitalleşmede öncü uygulamalar

Enerji Grubu şirketleri, değer kaynağı olarak gördüğü insan ve teknoloji boyutlarında gelişimini 2019 yılında da sürdürmüştür. Yetenek gelişimi için geliştirilen programlar devam ettirilirken performans kültürü ve insan kaynaklarının dijital yönetimi için çok sayıda adım atılmıştır. Benzer şekilde sektörde teknoloji ve dijitalleşme alanlarında da çok sayıda uygulama hayata geçirilmiştir. Operasyonel mükemmellik ve süreç iyileştirmelerine yönelik dijitalleşme projelerinin yanı sıra ileri data analitiği, bulut teknolojileri, operasyonel teknolojiler üzerine projeler şirket içi ve dışı sponsorluklarla yürütülmüştür. İleri veri analitiği alanında yürütülen 10 proje ile 25 milyon TL'nin üzerinde pozitif finansal etki yaratılmıştır. Teknolojiyi iş doğasının gelişimi için fırsat olarak gören Enerji Grubu şirketleri aynı zamanda sinerji üretmek amacıyla Grup içerisinde birçok projeye de imza atmışlardır.

Enerjisa Enerji teknolojik dönüşümde sektörün öncüsü

Yeni fikirleri hayata geçirmek için Kurum İçi Girişimcilik ve İnovasyon Programı "NAR"ın 5. yılı tamamlanmış, sektörde ilk niteliği teşkil eden çok sayıda proje başarı ile hayata geçirilmiştir. TÜSİAD Sanayi Dönüşümü bünyesinde ödül alan Makine Öğrenmesi Tabanlı Tüketim Verisi Ayrışma Projesi, Horizon 2020 tarafından desteklenip TÜBİTAK Başarı Ödülü'ne layık görülen PEAKAPP Projesi, Avrupa Birliği ITEA kümesince onaylanan SECUREGRID projesi, EPDK ile yürütülen bilgi güvenliği ve enerji verimliliği projeleri, şebeke yönetimi için görüntü işleme ile arıza tespiti ve analizi, arıza süresi tahminlemesi ve partner hub projesi gibi bir çok örnekte olduğu gibi Enerjisa Enerji Türkiye elektrik sektörünün teknolojik ve dijital dönüşümünün de liderliğini üstlenmektedir.

Veri Analitiği yöntemleri ile veriye dayalı karar alma

IDC 2019 - Enerji Zirvesi'nde, Analitik ve Büyük Veri kategorisinde birincilik ödülünü kazanan, veri demokratikleştirmesine katkıda bulunacak "Self Servis Analitik Platformu" projesi, arızalı sayaçların erken tespiti ve proaktif değişimlerini/bakımlarını sağlama projesi, kaçak enerji kullanımını tespit ve iş emirleri optimizasyonunu hedefleyen kayıp kaçak projesi, çağrı merkezi verimliliğini artırmayı hedefleyen mükerrer çağrı analizi projesi gibi 10'un üzerinde analitik proje hayata geçirilmiş ve günlük iş emri sayısında %10, başarılı kapatılan iş oranında %59 artış sağlanmıştır.

Bunların yanı sıra "Gücümüz İnsan Odağımız Gelişim" yaklaşımı ile Enerjisa Enerji, İş Sağlığı ve Güvenliği alanında, sektörde bir ilk olarak uygulanan Görüntülü Teyit Sistemi'nin devreye alınması ile 2019 yılının başından bu yana kritik iş kazalarda %40'lık bir iyileşme sağlamıştır.

Yeni nesil ve teknolojik enerji üretimi

2019 yılında "yeni nesil enerji üretimi" vizyonu ile teknoloji ve dijitalleşme alanlarında büyük değişim ve gelişim sağlayan Enerjisa Üretim, bulut teknolojilerde uç işleme, ileri veri analitiğinde sanal zeka ve dijital ikiz uygulamaları, operasyonel teknolojilerde akıllı geri beslemeler ve süreç otomasyonu gibi birçok proje ve inisiyatif başlatmıştır. Nakit akış yönetimi için Nikola, kur hareketlerinin finansal etkileri için Box, saha ekipmanlarının izlenmesi için Co-Pilot, operasyonel kontroller için Plant-check, mobil İSG yönetimi için Fark@, santral operasyonların dijitalleşmesi için PPA, stok yönetimi için Stok Sahası, ticaret optimizasyonu için El-Dispatcho, planlı bakımlar için Advanced Monitoring gibi farklı alanlarda birçok dijitalleşme projesi ile teknoloji yoğunluğunu artırmıştır.

Kurumsal sürdürülebilirlik ve yönetiminde başarılı uygulamalar

Enerji Grubu şirketleri paydaşları için yarattıkları değeri daimi kılmak amacıyla 2019 yılı içerisinde kurumsal sürdürülebilirlik ve yönetim çalışmalarını güçlendirmişlerdir. Enerjisa Enerji, 2019 yılında ilk sürdürülebilirlik raporunu yayınlayarak BİST Sürdürülebilirlik Endeksi'nde yer almaya başlamış, Kurumsal Yönetim derecelendirmesinde 10 üzerinden 9,45 alarak BİST Kurumsal Yönetim Endeksi'ne de dâhil olmuştur. Enerjisa sürdürülebilirlik raporu, En İyi 100 Global Rapor listesinde de 39. sırada yer almış ve LACP 2019 Inspire Awards'ta Altın Ödül'e layık görülmüştür. Şirket ayrıca bu alanda dünyanın en büyük gönüllü kurumsal sürdürülebilirlik inisiyatifi olan Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi'nin (UN Global Compact) ve Birleşmiş Milletler Kadının Güçlenmesi Prensiplerinin (WEPs) imzacısı olmuştur.

Yerli ve yenilenebilir enerjiye dayalı Enerjisa Üretim ise, portföyünün tüm çevre izinlerini tamamlayarak, yenilenebilir enerji santralleri sayesinde 3,8 milyon ton CO_2 emisyonunu engellemiştir. Yenilenebilir enerji alanındaki büyümesi ile Türkiye'nin yeşil enerji alanındaki en büyük yatırımcılardan birisi olarak oynadığı rolü sürdürecektir.

Enerji Grubu şirketleri paydaşları için yarattıkları değeri daimi kılmak amacıyla 2019 yılı içerisinde kurumsal sürdürülebilirlik ve yönetim çalışmalarını yürütmüştür.

Enerji

Yerli ve yenilenebilir enerji portföyü

%56

Enerji Grubu şirketleri, 2020 yılında da sektörün büyümesi, verimli ve rekabetçi yönde gelişimi ve daha kurumsal bir nitelik kazanmasında öncü rollerini sürdürecektir.

2020 yılı öncelikleri ve sektörel strateji

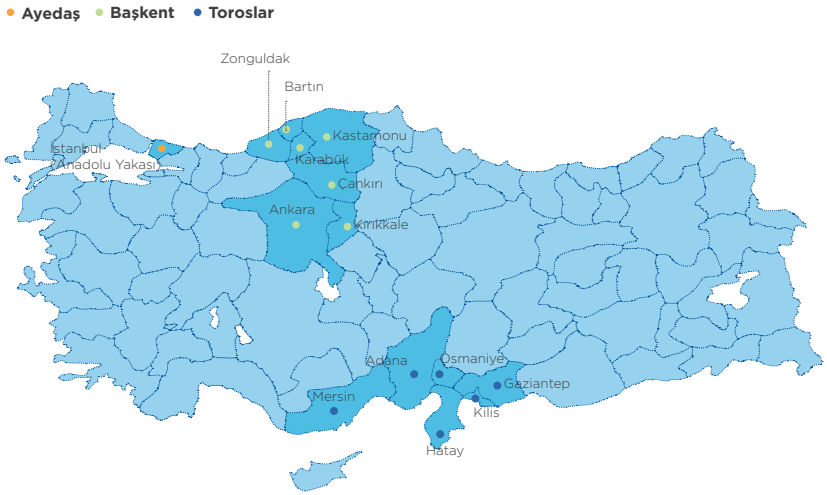
Enerjide mega trendler ve Türkiye'nin büyüme, kentleşme, genç nüfus gibi öne çıkan dinamikleri, enerji sektörünün teknolojik yatırımları ve çözümleri, çeşitli sanayi sektörleri, akıllı şehirler ve ulaşım gibi alanlar ile kesişiminde önemli fırsat alanları oluşturmaktadır.

2020 yılı itibarıyla şekillenecek yeni uygulama döneminin yatırımları, verimliliği, kaliteyi ve inovasyonu teşvik edecek bir çerçeve oluşturması ve çok sayıda yeni fırsata imkan sağlaması beklenmektedir. Yeni uygulama dönemi Türkiye'nin güvenilir ve uygun maliyetli bir şebeke altyapısına kavuşması amacıyla yatırımları, verimliliği ve kaliteyi teşvik edecek düzenleyici bir çerçevenin geliştirilmesi açısından oldukça önemli görülmektedir. Bu doğrultuda, uygulama dönemi metriklerinin ülke, sektör ve tüketiciler için en iyi şekilde belirlenmesi adına düzenleyici merciler ve kamu kurumları ile yakın temas halinde kalarak sürece katkı sağlanmaktadır.

Enerji Grubu şirketleri, 2020 yılında da sektörün büyümesi, verimli ve rekabetçi yönde gelişimi ve daha kurumsal bir nitelik kazanmasında öncü rollerini sürdürecektir. Sabancı Grubu, enerji alanındaki ortağı E.ON ile birlikte 2020 yılı faaliyetlerinde sektörün stratejik önemi ve gelişim potansiyelini destekleyerek tüm paydaşlar için değer yaratmaya devam ederek, enerji iş kolunda yüksek büyümesini sürdürmeyi hedeflemektedir.

ENERJİSA ENERJİ DAĞITIM VE GÖREVLİ TEDARİK ŞİRKETİ BÖLGELERİ

14 ilde **21** milyon **kullanıcı**



ENERJİSA Türkiye'nin Enerjisi

Faaliyet alanı
Elektrik dağıtım ve satışı

Pazar payı ve konumu
%26 pazar payı ile lider

Faaliyette bulunduğu ülkeler
Türkiye

Bulunduğu il sayısı
14

Kullanıcı sayısı
21 milyon+

Dağıtım bağlantı noktası
11,2 milyon

Perakende satış hacmi
45,8 TWh

Müşteri sayısı
9,9 milyon

Çalışan Sayısı
10 bin+

Sabancı Holding iştirak oranı
%40,0

Web adresi
www.enerjisa.com.tr

Veriler, 31.12.2019 tarihi itibarıyladır.

ENERJİSA ÜRETİM

Faaliyet alanı
Elektrik üretimi ve ticareti

Pazar payı ve konumu
%4 ile Türkiye'nin en büyük özel sektör enerji üreticisi

Faaliyette bulunduğu ülkeler
Türkiye

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

Üretim Portföyü
12 Hidroelektrik santrali, 3 rüzgar santrali, 3 doğal gaz santrali, 2 güneş santrali, 1 yerli linyit santrali

Toplam üretim
12,5 TWh

Çalışan sayısı
750+

Sabancı Holding iştirak oranı
%50,0

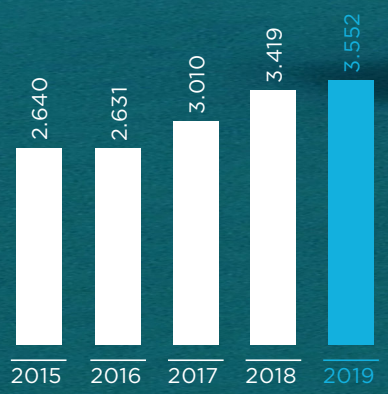
Web adresi
www.enerjisauretim.com.tr

Veriler, 31.12.2019 tarihi itibarıyladır.

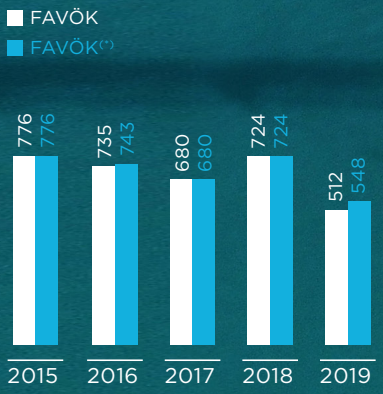
ÇİMENTO

Deneyimli ve alanında uzman şirketleri ile çimento sektöründeki en önemli oyuncuların başında gelen Sabancı Holding, 2019 yılında Türkiye çimento ihracatının yaklaşık %30'unu Akçansa ve Çimsa aracılığıyla gerçekleştirmiştir.

KOMBİNE NET SATIŞLAR
(MİLYON TL)

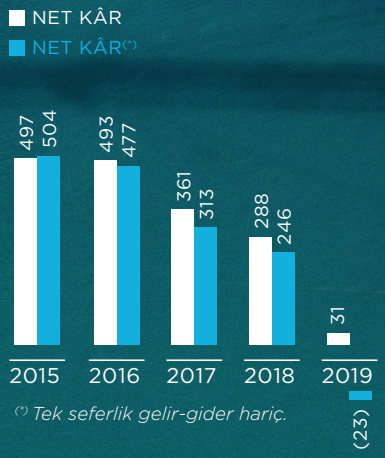


KOMBİNE FAVÖK
(MİLYON TL)



(*) Tek seferlik gelir-gider hariç.

KOMBİNE NET KÂR
(MİLYON TL)



(*) Tek seferlik gelir-gider hariç.

2019 GELİŞMELERİ

YURT DIŞI YATIRIMLARI
Çimsa, İspanya'daki beyaz çimento fabrikası Buñol'un 180 milyon ABD dolara satın alım sözleşmesini imzalamıştır. Rekabet onay süreci devam etmektedir.

STRATEJİK ÇÖZÜM ORTAĞI
Akçansa, "Dünyanın en büyük orta açıklıklı asma köprüsü" unvanını taşıyacak 1915 Çanakkale Köprüsü'nün tedarikçileri arasında yer almıştır.

TEKNOLOJİ ODAKLI ÜRETİM
Akçansa ve Çimsa, 2019 yılında yatırımlarını ve odağını katma değerli ürünler ve dijitalleşmeye yönlendirmiştir.

Fotoğraf: Akçansa 1915 Çanakkale Köprü Projesi

Çimento

2019 itibarıyla Türkiye çimento tarihinin en yüksek ihracatını gerçekleştiren Akçansa, Çanakkale Limanı'nın sağladığı lojistik avantaj ile, yaklaşık 4 milyon ton ihracata ulaşmıştır.

Çimento Grubu, 2018 yılında 1,2 milyar TL olan çimento ihracat gelirini 2019 yılında 1,8 milyar TL'ye taşımıştır.

Sektör ve Sabancı Çimento Grubu şirketleri - 2019 yılı öncelikleri

Türk çimento sanayi, 54 entegre üretim tesisi, 22 öğütme tesisi ve yaklaşık 100 milyon ton üretim kapasitesiyle Avrupa'nın en büyük üreticisidir. 2019 yılında, yurt içi pazarda yaşanan tüketim daralması ile Türkiye çimento sektörü ihracata yönelmiş, dünyanın en büyük ikinci ihracatçı ülkesi konumuna yükselmiştir.

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

Akçansa; Marmara, Ege ve Karadeniz'de çimento ve hazır beton üretiminde faaliyet göstermektedir. İstanbul, Çanakkale ve Ladik'te üç çimento fabrikasına ek olarak Ambarlı, Aliağa, Yalova, Derince, Marmara Ereğlisi, Trabzon ve Hopa'da yedi çimento terminali bulunmaktadır. Şirket ayrıca, Marmara, Ege ve Karadeniz bölgelerine yayılmış 26 hazır beton tesisinde "Betonsa" markasıyla hizmet vermekte, agrega üretim ve satış faaliyetini ise Saray, Kemerburgaz, Samsun ve Bursa'da kurulu tesislerinde "Agregasa" markasıyla sürdürmektedir. %51 Akçansa ve %49 Karabük Demir Çelik İşletmeleri'nin ortaklığında kurulan Karçimsa Çimento Öğütme ve Paketleme Tesisi bulunmaktadır.

Çimsa; Kayseri, Mersin, Eskişehir, Niğde ve Afyonkarahisar'da bulunan beş entegre fabrikası, ABD ve Ankara'da bulunan bir öğütme tesisi, Malatya Çimento Paketleme Tesisi, dört hazır beton Bölge Müdürlüğü'ne bağlı 22 hazır beton tesisi ve yurt dışı terminalleri ile çimento ve yapı malzemeleri sektöründe faaliyet göstermektedir.

2019 yılı Türkiye çimento ihracatının yaklaşık %30'u Sabancı Grubu'ndan

Grup, 2018 yılında 1,2 milyar TL olan çimento ihracat gelirini 2019 yılında 1,8 milyar TL'ye taşımıştır. 2019 yılı itibarıyla Türkiye çimento tarihinin en yüksek ihracatını gerçekleştiren Akçansa, Çanakkale Limanı'nın sağladığı lojistik avantaj ile, yaklaşık 4 milyon ton ihracata ulaşmıştır. Etkin liman yönetimi ve uzun süreli güvene dayanan müşteri portföyü ile ihracat pazarlarında önemli ve kalıcı pazarlar kazanarak ihracat gelirlerini geçen yıl aynı döneme oranla %119 oranında artırmıştır.

Akçansa limancılıkta da gösterdiği gelişmeler ile rekor kırmıştır. 2019 yılı içerisinde liman kapasite kullanım oranında %46 artış sağlayarak, Ambarlı Limanı'ndan ilk kez bir yıl içinde yaklaşık 1 milyon ton klinker ihracat operasyonu gerçekleştirmiştir.

Akçansa fabrika · Çimsa fabrika · Akçansa terminal · Çimsa terminal

AKÇANSA

3 entegre tesis

1 öğütme tesisi

7 yurt içi terminal

2 liman

ÇİMSA

5 entegre çimento fabrikası

2 öğütme tesisi

1 çimento paketleme tesisi

7 uluslararası terminal

Beyaz çimentoda dünya markalarından biri olan Çimsa, 2019 yılında da ülkemize katkı sağlamaya devam etmiştir. Yurt dışında sahip olduğu yedi terminali ile Orta Doğu, Avrupa, Kuzey Afrika ve Amerika başta olmak üzere 65'i aşkın ülkeye beyaz çimento ve özel ürünler ihraç etmiştir. Mersin Fabrikası'nın lojistik avantajı ile Çimsa, 2019 yılında bir önceki yıla göre %52 artışla yaklaşık 3 milyon ton ihracata ulaşmış ve ihracat gelirlerini %32 oranında artırmıştır.

Yurt içi pazar daralmasına karşın, yurt dışı satışların katkısıyla toplam satış miktarı bir önceki yıla göre paralel kapatılan 2019 yılında, enerji girdi maliyetlerinde hem fiyat hem de döviz kurlarına bağlı olarak artışlar yaşanmıştır. Çimento Grubu şirketleri bu artışa karşı, hem yakıt ve hammadde malzeme ürün reçetelerinde iyileştirmeler ile hem de lojistik ağlarının avantajlarını kullanarak fark yaratmışlardır.

Çimsa, Buñol Fabrikası'nın üretim ve dağıtım ağına katılması ile birlikte, daha geniş bir coğrafyada söz sahibi olarak Avrupa'nın yanı sıra Kuzey Afrika ve Güney Amerika pazarlarında güçlü bir ihracat ağı oluşturmayı hedeflemektedir. Aynı yıl içerisinde yurt dışında ilk greenfield yatırımı olan ABD'de bulunan öğütme tesisi yatırımını da tamamlayan Çimsa, üretim kapasitesindeki %40 artış ile birlikte, küresel beyaz çimento ticaretinde dünyanın en büyüğü konumuna yükselecektir.

2019 yılında en yüksek alternatif yakıt kullanım oranına ulaşılmıştır

Akçansa genelinde %15 ve Çimsa genelinde (Afyon fabrikası dahil) %8 ile alternatif yakıt kullanım oranı Grubumuz tarihindeki en yüksek orana ulaşmıştır. Akçansa Büyükçekmece fabrikası İstanbul'un atık sorununa çözüm ortağı olarak konumlanmaktadır. İstanbul'da İSKİ'nin arıtma tesislerinden çıkan kurutulmuş arıtma çamurunun büyük kısmı Büyükçekmece fabrikasında yakıt olarak kullanılarak enerji geri kazanımı sağlanmaktadır. 2019 yılında özellikle Akçansa, Samsun Ladik fabrikasında %23 oranında alternatif yakıt kullanımı gerçekleştirerek önemli bir başarı elde etmiştir.

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

2019 yılında Akçansa, Gelibolu ile Lapseki'yi birbirine bağlayacak ve "Dünyanın en büyük orta açıklıklı asma köprüsü" unvanını taşıyacak olan 1915 Çanakkale Köprüsü'nün tedarikçileri arasında yer almıştır. Uzun süren Ar-Ge çalışmaları için geliştirilen 1803 beton isimli ürünü ile projenin denizin ortasında devam eden beton dökümleri yıl içerisinde tamamlanmıştır. Toplam altı hazır beton tesisinde, 125 kişilik deneyimli ekip ile 450 bin m^3 hazır beton dökümü gerçekleştirilmiştir. Standart betondan farklı olarak 1803 beton; açık deniz dökümleri için altı saat gibi rekor sürelerde işlenebilirlik sağlayan, çevresel etkilere karşı dayanıklı, geçirimsiz, ısı gelişimi kontrol edilebilen, yüksek performansa sahip bir özel üründür. 1915 Çanakkale Köprü Projesi, gelecek nesillere dayanıklı bir miras bırakırken, inovatif ürün çalışmaları ve sıfır hatalı proje yönetimiyle dünyaya örnek bir projedir.

2019 yılında Akçansa, Gelibolu ile Lapseki'yi birbirine bağlayacak ve "Dünyanın en büyük orta açıklıklı asma köprüsü" unvanını taşıyacak olan 1915 Çanakkale Köprüsü'nün tedarikçileri arasında yer almıştır.

Çimento

Türkiye'nin lider yapı malzemeleri şirketleri Akçansa ve Çimsa, 2019 yılında yatırımlarını ve odağını katma değerli ürünler ve dijitalleşmeye yönlendirmiştir.

2020 yılı için Sabancı Grubu çimento şirketlerinin önceliği; katma değeri yüksek dijital dönüşüm projelerini hayata geçirmek olacaktır.

Teknoloji odaklı üretimde öncü

Akçansa'nın Çanakkale Köprü projesi kapsamında üretilen 1803 beton isimli ürünü, geleneksel numune alma yöntemlerinin yerine geçerek, gelecekte numunelerin yerini alacaktır ve sektörde dijital dönüşüme öncülük edecektir.

Akçansa ayrıca, üretim mükemmelliği yaklaşımı üzerinden ithal edilen enerji kaynaklarında dışa bağımlılığı azaltmak ve verimliliği artırmak amacıyla insan operatörler tarafından yapılan döner fırın ile klinker üretiminin yapay zeka ile yapılması üzerine çalışmalara başlamıştır. Geliştirmeler SabancıDx ve danışmanların katkısıyla yapılmakta olup pilot uygulamanın başarılı olması durumunda yaygınlaştırma ile diğer döner fırınlarda da uygulanması planlanmaktadır. Pilot uygulamada geliştirme ve test işlemleri devam etmektedir.

Çimsa, 2019 yılında SabancıDx ile başladığı İleri Veri Analitiği programı kapsamında büyük veri ile projeler geliştirebilmek için bulut altyapısı oluşturmuştur. Çimento ve Farin değirmenlerinde elektrik tüketiminin azaltılması amacıyla makine öğrenmesi projesi geliştirilmiştir. Hedeflenen fayda, yıllık elektrik tüketimini 16.160 MWh azaltmak ve 5-7 milyon TL tasarruf sağlamaktır. Projede tüm Çimsa fabrikalarına yaygınlaştırma ve ürünleştirme çalışmaları devam etmektedir.

Geliştirdiği dijital stratejilerle, akıllı fabrika sistemlerine, veri analitiğine ve verimliliğe daha da önem vererek, Endüstri 4.0 projelerine odaklanan Çimsa'nın Ar-Ge Merkezi Formülhane, çimento kullanıcılarının ihtiyaçları için global bir çözüm merkezi olarak faaliyetlerine Mersin Fabrikası içerisinde devam etmektedir. Bu merkezde, %40 daha az karbon salınımı sağlayacak ürünlerin keşfi yapılırken, merkez, Türkiye çimento sektöründe Bakanlık onaylı ilk Ar-Ge Merkezi olarak fark yaratmaktadır. Son dönemde Avrupa Birliği fonlarından yararlanan merkezde iki adet Horizon 2020 projesi yürütülmektedir.

Sürdürülebilirlik

Akçansa, Kemerburgaz Hazır Beton Tesisi ile Uluslararası Beton Sürdürülebilirlik Konseyi'nin (The Concrete Sustainability Council) belirlediği kurallar doğrultusunda çimento, beton ve agrega üreticilerine verilen ve tüm dünyada kabul gören CSC "Kaynakların Sorumlu Kullanımı Gold Sürdürülebilirlik Belgesi"ni Türkiye'de alan ilk marka olmuştur.

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

Çalışan yönetimi ve gelişiminde altın standart

Akçansa, insana yatırım yapan bir şirket olarak, uluslararası insan yönetim ve gelişim standardı olan, insan kaynağının gelişimine, yönetimine yönelik tüm uygulamalara odaklanan, dünyadaki insan odaklı tek kalite standardı Investors in People'da (IIP) Altın Standart'a layık görülerek IIP 6. Nesil'de Türkiye'de, bu başarıyı gösteren ilk şirket olmuştur.

Sabancı Grubu çimento şirketleri, sürdürülebilirliği ve insanı merkezine alan iş modeli ile uluslararası ölçekte de alanının en iyi uygulamalarına örnek olmaktadır.

Çimento

Akçansa, 2015 yılından bu yana devam eden Benim Mahallem Sosyal Sorumluluk Projesi ile Çimsa ise, dokuz yıldır devam eden Yaz Çocukları projesi ile topluma katkı sağlamaktadır.

Kurumsal sosyal sorumluluk
Akçansa tarafından, 2015 yılından bu yana devam eden ve 30 binin üzerinde kişiye ulaşan Benim Mahallem Sosyal Sorumluluk Projesi, Büyükçekmece ve Çanakkale'nin ardından Samsun Ladik'te öğrenci, öğretmen ve ebevynler ile eğitimlerine başlamıştır. Akçansa Mobil Eğitim Merkezi'nde, TOÇEV'in uzman psikologları tarafından yatılı lise öğrencilerine yönelik programlarla öğrencilerin ailelerinden uzak olmanın getirdiği zorluklara yönelik destek vermektedir.

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

Dokuz yıldır devam eden Yaz Çocukları projesi ile Çimsa, kırsal kesimdeki çocukların başarma arzusu edinmesine, ekip çalışması ve iş birliği yetilerinin geliştirilmesine katkı sağlarken; duygusal, sosyal ve fiziksel gelişimlerini desteklemeyi de hedeflemektedir. Proje, 2011 yılında Çimsa'nın Niğde Fabrikası çalışanlarının çocuklarının katılımı ile başlamıştır. 2019 yılında Niğde ve Kayseri'de gerçekleşen dönemlerle 116 çocuğa eğitim verilerek, dokuz yılda yaklaşık bin çocuğa ulaşılmıştır.

Çimsa ayrıca, beş yıldır Engelliler Haftası kapsamında Mersin Büyükşehir Belediyesi ile iş birliğine giderek, engelli bireylere akülü tekerlekli sandalye sunulmasına katkı sağlamaktadır. Projede toplam 191 adet akülü tekerlekli sandalyeyi ihtiyaç sahiplerine ulaştırmıştır.

2020 yılı önceliklerimiz

2019 yılında yurt içi pazarda yaşanan daralma Akçansa ve Çimsa'nın ihracata ağırlık vermesine sebep olmuş, tam kapasite çalışarak ihracatta rekor kırılması ile sonuçlanmıştır. İhracatta yakalanan bu başarının devam etmesinin yanı sıra, 2020 yılı için Sabancı Grubu çimento şirketlerinin önceliği; katma değeri yüksek dijital dönüşüm projelerini hayata geçirmek olacaktır. Bu bağlamda akıllı fabrika sistemleri ve bulut çözümler içeren çalışmalar, üretim ve enerji kullanım verimliliğinde artış hedefiyle hızla ilerlemektedir.

2019 yılında beyaz çimentoda dünyanın önde gelen çimento üreticilerinden Buñol Fabrikası'nın satın alımına imza atan Çimsa, 2020 yılında entegrasyon işlemlerine devam edecektir.

AKÇANSA

Faaliyet alanı
Gri çimento ve klinker üretimi, hazır beton

Faaliyette bulunduğu ülkeler
Türkiye

Çimento ve klinker tesisleri
3 Entegre tesis (İstanbul - Büyükçekmece, Çanakkale ve Samsun - Ladik

Terminaller
7 Terminal (İstanbul-Ambarlı, İzmir-Aliağa, Yalova, Trabzon, Hopa, Derince ve Marmara Ereğlisi)

Toplam kapasite
9,2 milyon ton/yıl çimento

Hazır beton ve agrega tesisleri
26 beton tesisi ve 4 agrega tesisi

Çalışan sayısı
987

Sabancı Holding iştirak oranı
%39,7

Web adresi
www.akcansa.com.tr

Veriler, 31.12.2019 tarihi itibarıyladır.

ÇİMSA

Faaliyet alanı
Gri ve beyaz çimento ve klinker üretimi, hazır beton

Faaliyette bulunduğu ülkeler
Türkiye, Almanya, ABD, İtalya, İspanya, Rusya, Romanya, KKTC

Çimento tesisleri
5 Entegre tesis (Mersin, Eskişehir, Kayseri, Niğde ve Afyonkarahisar), 1 yurt dışı öğütme tesisi (ABD), 1 yurt içi öğütme tesisi (Ankara), 1 terminal (Marmara) ve 1 paketleme tesisi (Malatya)

Beyaz çimento terminalleri
7 Uluslararası terminal (Hamburg-Almanya, Trieste-İtalya, Sevilla ve Alicante-İspanya, Gazimagusa-KKTC, Köstence-Romanya ve Novorossiysk-Rusya)

Hazır beton tesisleri
22 beton tesisi

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

Çalışan sayısı
1.032

Sabancı Holding iştirak oranı
%58,1

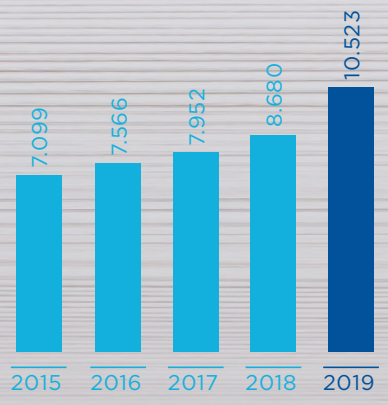
Web adresi
www.cimsa.com.tr

Veriler, 31.12.2019 tarihi itibarıyladır.

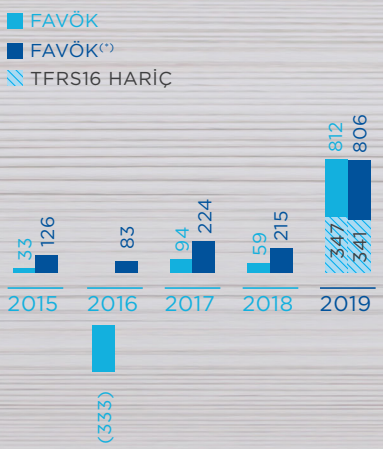
PERAKENDE

Sabancı Perakende Grubu şirketleri, 2019 yıl sonu itibarıyla toplam 70'i aşkın ilde, 634 gıda marketi ve 200 teknoloji mağazası ile tüketiciye hizmet vermektedir.

KOMBİNE NET SATIŞLAR
(MİLYON TL)

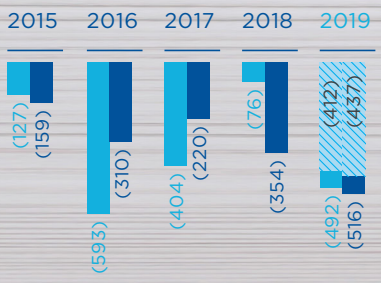


KOMBİNE FAVÖK
(MİLYON TL)



(*) Tek seferlik gelir-gider hariç.

KOMBİNE NET KÂR
(MİLYON TL)



(*) Tek seferlik gelir-gider hariç.

2019 GELİŞMELERİ

EN YAYGIN TEKNOLOJİ PERAKENDECİSİ

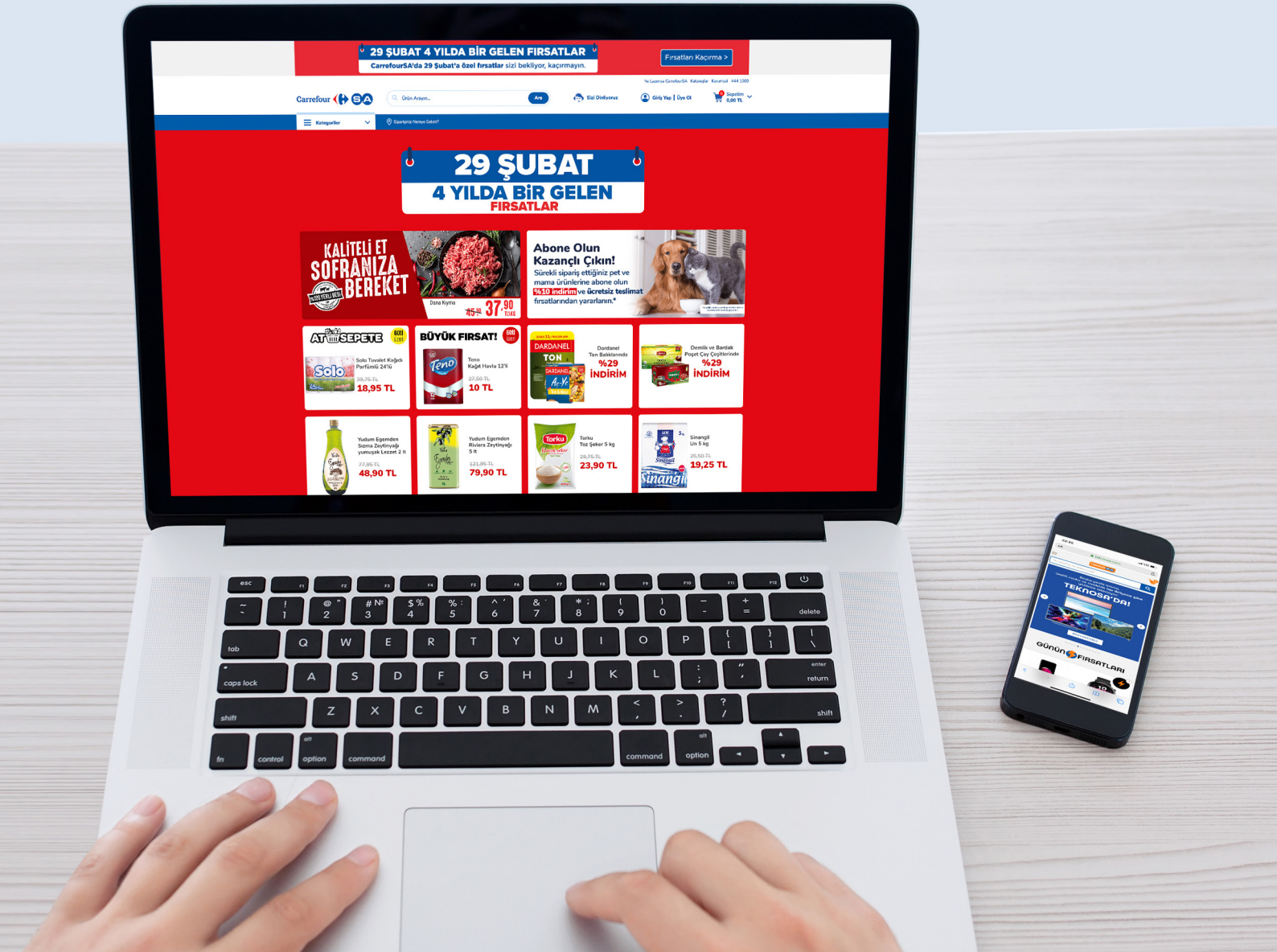
Teknosa, 68 ilde 200 mağazasıyla Türkiye'nin en yaygın teknoloji perakende şirketidir. Mağazalarında ve teknosa.com'da yıl boyunca 200 milyona yakın ziyaretçi ağırlamıştır.

PERAKENDEDE DÖNÜŞÜM PROGRAMI

Sabancı Holding perakende şirketleri Carrefoursa'nın "Yeni Nesil Market", Teknosa'nın "Yeni Neslin Teknosa'sı" adı altında başlattığı bütünsel dönüşüm programlarıyla 2019 yılında başarılı operasyonel sonuçlara imza atmıştır.

MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNİ ARTIRICI ÇALIŞMALAR

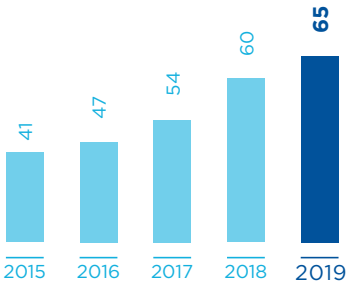
Carrefoursa, CRM faaliyetleri ile elde ettiği veriler ve zenginleştirilmiş müşteri deneyimi ölçüm verileri doğrultusunda hem ürün gamını hem de hizmet anlayışını geliştirmiştir.



Perakende

Teknosa, elektronik perakendeciliği pazarında öncü konumda, Carrefoursa ise gıda perakendeciliği pazarındaki çoklu format segmentinin öncü oyuncuları arasında yer almaktadır.

TÜRKİYE TÜKETİCİ TEKNOLOJİSİ ÜRÜNLERİ PAZARI
(MİLYAR TL)



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

Türkiye ekonomisinde 2019 yılı ikinci yarısı itibarıyla başlayan toparlanmanın perakende sektörüne olumlu etkisi yılın üçüncü çeyreğinde açıklanan tüketici güven endeksi ve sektörel ciro endeksi neticelerinde de gözlemlenmiştir.

Perakende sektörü, üçüncü çeyrekte %5 oranında reel büyümeye ulaşmıştır. Bu büyümeyi destekleyecek en önemli veri metrekare başına düşen cirolardaki artıştır. Endeks, önceki yıla göre %15,9 artış gösterirken gıda perakendesi %13,7'lik bir artış sergilemiştir. Teknoloji ürünleri pazarı, geçen yıla göre %10'a varan büyüme ile 65 milyar TL'lik hacme ulaşmıştır.

Teknosa, elektronik perakendeciliği pazarında öncü konumda, Carrefoursa ise gıda perakendeciliği pazarındaki çoklu format segmentinin öncü oyuncuları arasında yer almaktadır.

Sabancı Perakende Grubu şirketleri, müşterilerin ihtiyaçlarına göre konumlandırılmış farklı formatlar ile hizmet vermektedir. Teknosa Standard, Extra, Exxtra olmak üzere üç farklı formatta; Carrefoursa ise Hipermarket, Süpermarket, Gurme ve Mini olmak üzere toplam dört formatta faaliyet göstermektedir. Her iki şirket de daha erişilebilir olmak için e-ticarette büyüme odağı ile teknoloji yatırımlarını sürdürmektedir.

Carrefoursa yıllık alışveriş sayısı

170
milyon

2019 YILI FAALİYETLERİ

Dönüşüm programları

Carrefoursa, 2018 yılında "Yeni Nesil Market" vizyonuyla başlayan ve 2019 yılında da sürdürülen ve Şirket'in tüm ana süreçlerine odaklanılan dönüşüm programının sonuçlarını almaktadır. Yılı 153 milyon TL yatırım ile tamamlayan Carrefoursa, müşteri odaklı yaklaşımı ile toplam 52 ilde 634 marketle günde 470 bin kişiye ürün ve hizmet ulaştıran bir marka haline gelmiş ve mağazalarından toplam 170 milyon kez alışveriş yapılmıştır.

Carrefoursa mağaza sayısı

634

Carrefoursa satış alanı

508 bin m²

Yaygın mağaza ağı

52 il

Carrefoursa ayrıca, 2019 yılında market yenilemelerine ve yeni market yatırımlarına devam ederken, yerli üretimin destekçisi olmak adına yerli tohum, yerli besi ve balık projelerini sürdürmüştür.

Teknosa, 2019 yılının ikinci yarısında tüm paydaşları için daha fazla değer yaratan, finansal yapısı güçlü ve sürdürülebilir, geleceği parlak bir Teknosa hedefi için "Yeni Neslin Teknosa'sı" dönüşüm programını başlatmıştır.

Teknosa, bu program kapsamında müşteri deneyimini güçlendirirken, ürün bulunurluğundan stok yönetimine, saha operasyonlarından mağazaların performans yönetimine, fiyatlama ve promosyon yönetiminden harcama verimliliğine kadar birçok alanda süreçlerini Şirket'in sürdürülebilirlik ve kârlılık hedefleri doğrultusunda yeniden yapılandırmış, hayata geçirdiği hızlı kazanım projeleri ile 2019 yılında yarattığı değeri artırmıştır.

Her iki şirket de operasyonel mükemmellik kapsamında doğru ürün karmasını doğru lokasyonlarda tüketiciyle buluşturmak, yeni müşteri kazanmak, mağazaların verimliliğini artırmak, dinamik fiyatlama, stok ve gider optimizasyonunu sağlamak, ciro ve kârlılık hedeflerine ulaşmak adına veriye dayalı analitik çalışmalarını sürdürmüş ve satış verimliliğinin artırılmasına odaklanmıştır.

Müşteri odaklı dijital dönüşüm

Teknosa ve Carrefoursa, 2019 yılında müşterilerine tüm kanallarda kesintisiz, daha hızlı ve keyifli bir alışveriş deneyimi yaşatmak için teknik altyapı yatırımlarını derinleştirmiş; online ve offline kanallardaki süreçlerini entegre ederek iyileştirmiştir.

Carrefoursa 2019 yılında e-ticaret kanalından satışlarını %102 artırmıştır. 2018 yılının sonunda teknosa.com ile dünyanın en iyi e-ticaret platformlarından biri olan Hybris'e geçilmiş, 2019 yılında da sitenin performansını güçlendirmek için geliştirmeler sürdürülmüştür.

Teknosa ve Carrefoursa, 2019 yılında müşterilerine tüm kanallarda kesintisiz, daha hızlı ve keyifli bir alışveriş deneyimi yaşatmak için teknik altyapı yatırımlarını derinleştirmiştir.

Perakende

Sabancı Perakende Grubu şirketlerinde CRM altyapısı 2019 yılında güçlendirilmiştir. Müşteri verilerinin tekilleştirilmesinin ardından veri zenginleştirme çalışmaları yapılmış ve kişiye özel öneriler ve kampanyalar geliştirilmiştir.

Teknosa toplam ziyaretçi sayısı

~200
milyon

Teknosa e-ticaret kanalındaki çalışmalar sonrasında, sitede kampanyaların hızlı tanımlanması, müşterilerin web'de ödeme yapıp aynı gün mağazadan ürünü teslim alması gibi operasyonel faydalar ve müşteri memnuniyetini artırıcı hizmetler öne çıkmıştır. Online alışveriş kredisi ve hızlı teslimat seçenekleri sunulmaya başlanmıştır. Şirket, e-ticaret sevkiyatlarının %50'ye yakınını mağaza stoklarından yaparak, teslimatı da hızlandırmaktadır. Ayrıca, tedarikçi stoklarından müşterilere doğrudan mal sevki yetkinliği hayata geçirilmiştir.

Mağaza kasa ekranları ve çağrı merkezi uygulamalarının bütünleşik çoklu yapıyla entegrasyonu için çalışmalar tamamlanmıştır.

Müşterilerin ürünlerle daha iyi deneyim yaşaması için mağazalarda yenileme çalışmalarına devam edilmiştir. Oyun severler ve akıllı sistemlerle ev hayatını daha kolay ve keyifli hale getirmek isteyenler için özel deneyim alanları oluşturulmuştur.

İşe değer katan veri yönetimi

Sabancı Perakende Grubu şirketlerinde CRM altyapısı 2019 yılında güçlendirilmiştir. Müşteri verilerinin tekilleştirilmesinin ardından veri zenginleştirme çalışmaları yapılmış ve kişiye özel öneriler ve kampanyalar geliştirilmiştir.

Veri analitiği konusunda uzman ekipler ile 6 milyon Carrefoursa kartlı müşterisinin ihtiyaçlarını tahmin ederek kişiye özel fırsatlar sunulmaktadır.

Teknosa
mağaza sayısı
200

Teknosa
satış alanı
105
bin m²

En yaygın teknoloji
perakendecisi
68
ilde

Teknosa'da yapay zeka algoritmalarıyla veriyi analiz edip, müşterilere sunulan deneyimi en iyi hale getirmek için yeni uygulamalar hayata geçirilmiştir. Teknosa'nın 2019 yıl sonu itibarıyla 16 milyondan fazla tekil müşteri verisi bulunmaktadır.

2019 yılı performansı

2019 yılında, 6,4 milyar TL ciro elde eden Carrefoursa, yıl sonu itibarıyla 30 Hipermarket, 370 Süpermarket, 25 Gurme ve 208 Mini ve 1 franchise marketten oluşan bir zincire ve 508 bin m² toplam net satış alanına sahiptir.

2019 yılında, 4,1 milyar TL ciro elde eden Teknosa, 68 ilde 200 mağazasıyla Türkiye'nin en yaygın teknoloji perakende şirketidir. Mağazalarında ve teknosa.com'da yıl boyunca 200 milyona yakın ziyaretçi ağırlamıştır.

Teknosa, tüm çalışanlarının yeni nesil perakendeciliğin gerektirdiği becerilere, yetkinliklere ve donanıma sahip olması için Teknosa Akademi çatısı altında farklı eğitim ve gelişim programları hayata geçirmeyi sürdürmüştür. Periyodik eğitimlerin yanı sıra Sabancı Üniversitesi iş birliğiyle bugünün ve geleceğin liderlerini yetiştirmek için eğitimler gerçekleştirilmiştir. Şirket, 2018 yılında temelleri atılan iç eğitmen projesi kapsamında 2019 yılında 33 kurum içi eğitmen yetiştirmiş, mentorluk gelişim sürecine de devam etmiştir.

Teknosa, 2019 yılında da çalışanlara ve yeni adaylara değer katacak uygulamalar hayata geçirmiştir. Yüksek lisans desteği, çalışanların çocuklarına sağlanan öğrenim bursu, esnek ve uzaktan çalışma uygulaması, merkez çalışanların mağazalarda destek amaçlı çalışmasını içeren Destek Timi projesi, öğrencilere kariyerlerinin en başında zengin bir deneyim fırsatı sunan Future Talent staj programı bunlardan bazılarıdır.

2020'ye bakış

Carrefoursa, 2020 yılında "Büyüyen Bir Carrefoursa" hedefiyle 100 yeni market yatırımına imza atmayı ve 15 yeni Lezzet Arası restoranı açmayı planlamaktadır. Şirket, dijitalleşen dünyada yükselen trend e-ticarete odaklanıp farklı platformlar üzerinden erişilebilirliğini artırmayı hedeflemektedir. 2018 yılında ilk adımları atılan dönüşüm programı odaklı bir şekilde sürdürülecek, yalın uygulamalar ve operasyonel verimlilik, ürün gamı optimizasyonu, ileri veri analiği uygulamaları ve alternatif kanallar gündemde olacaktır.

Teknosa, hem dijitalleşme atılımlarını hızlandırmak hem de operasyonel mükemmellik hedefine ulaşmak amacıyla Yeni Neslin Teknosa'sı programı kapsamındaki bütünsel dönüşüm yolculuğunu 2020'de de sürdürmeyi hedeflemektedir. Şirket, yeni nesil perakendecilik anlayışı çerçevesinde yüksek kâr marjlı ve marka imajına da katkıda bulunan satış sonrası hizmetlere, mobil iletişim hizmeti Teknosacell'e, öz marka ürün ailesi Preo'ya ve diğer değer katan ürünlere

Carrefoursa, dijitalleşen dünyada yükselen trend e-ticarete odaklanıp farklı platformlar üzerinden erişilebilirliğini artırmayı hedeflerken; Teknosa, Yeni Neslin Teknosa'sı programı kapsamındaki bütünsel dönüşüm yolculuğunu 2020'de de sürdürmeyi hedeflemektedir.

Perakende

Carrefoursa, 26 yıldır çevreyi ve insanı odağına alarak geleceği gözeten adımlar atmaktadır. Şirket, sürdürülebilirlik adına uzun soluklu ve ülkemizin geleceğini ilgilendiren projelerde yer almaktadır.

odaklanmaya devam edecektir. Ayrıca Şirket, tüm dünyada yükselen trende sahip olan sağlık ve kişisel bakım, oyun gibi kategorilerde sektörde fark yaratan çalışmalarını sürdürmeyi planlamaktadır. Veri analitiğini, yeniliklerin hayata geçirilmesinde etkin kullanıp dijitalleşmeye yönelik yatırımlarını sürdürmeye öncelik veren Teknosa, omnichannel atılımlarıyla da pazarın üzerinde büyümeyi hedeflemektedir.

Kurumsal Sosyal Sorumluluk

Carrefoursa, faaliyet gösterdiği 26 yıldır çevreyi ve insanı odağına alarak geleceği gözeten adımlar atmaktadır. Şirket, sürdürülebilirlik adına uzun soluklu ve ülkemizin geleceğini ilgilendiren projelerde yer almaktadır.

Yaklaşık yedi yıldır insanların temel ihtiyaçlarına adil ve eşit şekilde ulaşabilmesi için çalışmalar yürüten ve kâr amacı gütmeyen bir sivil toplum kuruluşu olan Temel İhtiyaç Derneği'ne (TİDER) verilen destekle 50 ton ürünün 20 bin kişiye ulaşması sağlanmıştır.

UNICEF'in tarımda çocuk işçiliğine farkındalık yaratmayı amaçlayan "Tarladan Okula" projesine destek olmaya devam edilmektedir.

Toplum Gönüllüleri Vakfı (TOG) ile gerçekleştirilen Her Paket, Bir Çocuğa Destek Kampanyası'nın ikinci yılında 10 ilde toplam 1.500 öğrenciye ulaşılmıştır.

Çevre Koruma ve Ambalaj Atıklarını Değerlendirme Vakfı (ÇEVKO) ile yıllardır süregelen iş birliği kapsamında marketlerde

Carrefoursa'nın TİDER'e sağladığı ürün desteği

50
ton

toplanan kağıt ve pil gibi atıklar dönüşüme aktarılmaktadır. DEHA Biodizel ile çalışmalar devam ederken, marketler vasıtasıyla atık bitkisel yağların toplanmasına destek verilmektedir.

Carrefoursa ve Hayvanların Yaşam Hakları Konfederasyonu (HayKonfed) iş birliğiyle başlatılan "Dost Hareketi" projesi ile tüketim fazlası taze gıda ürünlerin evsiz hayvanların beslenebilmesi için HayKonFed gönüllüleri ile ücretsiz olarak paylaşılmasına devam edilmiştir.

Kadın için Teknoloji

Teknosa, 2007 yılında hayata geçirdiği, Türkiye'nin dijitalleşme atağına katkı sağlayan Kadın için Teknoloji sosyal sorumluluk projesini sürdürmektedir. Habitat Derneği ve yerel kurumların iş birliğiyle yürütülen proje kapsamında, bugüne kadar 66 ilde 18 bin kadının dijital okuryazar olmasına destek verilmiştir. Eğitimlere katılan kadınlar, teknoloji öğrendikleri için kendilerini daha özgüvenli, eşit ve güçlü hissettiklerini paylaşmaktadırlar.

Teknosa, çalışanlar arasında sosyal sorumluluk bilincinin yerleştirilmesi adına Teknosa Gönüllüleri Kulübü öncülüğünde STK iş birlikleriyle gönüllü çalışmalar yapmakta, Sabancı Gönüllüleri projelerine katkı sağlamaktadır.

TEKNOSA

Faaliyet alanı
Teknoloji perakendeciliği

Faaliyette bulunduğu ülkeler
Türkiye

Bulunduğu il sayısı
68

Mağaza sayısı
200 mağaza

Dijital satış kanalları
teknosa.com ve mobil uygulama (iOS ve Android)

Ziyaretçi sayısı
200 milyon

Satış alanı
105 bin m²

Çalışan sayısı
2.200+

Sabancı Holding iştirak oranı
%60,3

Web adresi
www.teknosa.com

Veriler, 31.12.2019 tarihi itibarıyladır.

Carrefour SA

Faaliyet alanı
Gıda ve gıda dışı perakendecilik

Faaliyette bulunduğu ülkeler
Türkiye

Bulunduğu il sayısı
52

Mağaza sayısı
634 (30 Hipermarket, 370 Süpermarket, 25 Gurme ve 208 Mini ve 1 franchise market)

Dijital satış kanalları
carrefoursa.com ve mobil uygulama (iOS ve Android)

Yıllık müşteri sayısı
170 milyon

Satış alanı
508 bin m²

Çalışan sayısı
10 bin+

Sadakat kart sayısı
6 milyon+

Sabancı Holding iştirak oranı
%50,6

Web adresi
www.carrefoursa.com

Veriler, 31.12.2019 tarihi itibarıyladır.

SANAYİ

Sanayi Grubu şirketleri 2019 yılında da, inovasyonun ticarileştirilmesi, yalın uygulamalar, ileri veri analitiği ve Endüstri 4.0 ile bulundukları sektörlerde ülkemize liderlik edecek başarılı uygulamalar gerçekleştirmiştir.

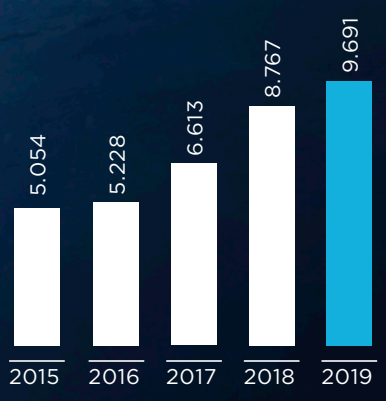
2019 GELİŞMELERİ

KOMPOZİT TEKNOLOJİLERİ PAZARINDA BÜYÜME
Sanayi Grubu bünyesindeki Kordsa, 2019 yılında ABD'de Axiom Materials'ı satın alarak kompozit teknolojileri pazarında büyümeye devam etmiştir.

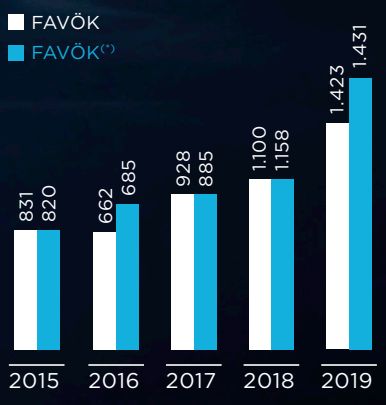
İLERİ VERİ ANALİTİĞİ ODAĞI
Sanayi Grubu, 2019 yılında ileri veri analitiği odağı ile önemli kazanımlar elde etmiştir.

DÖVİZ BAZLI GELİRLERDE ÖNEMLİ ARTIŞ
Kordsa ve Brisa, 2019 yılında döviz bazlı gelirlerini önemli oranda artırarak Türkiye ekonomisine değer katmaya devam etmiştir.

KOMBİNE NET SATIŞLAR
(MİLYON TL)

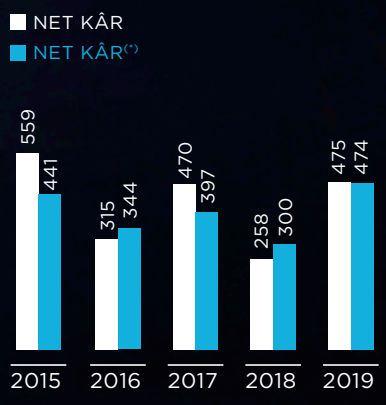


KOMBİNE FAVÖK
(MİLYON TL)



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

KOMBİNE NET KÂR
(MİLYON TL)



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

Sanayi

2019 yılı boyunca Sanayi Grubu, ana iş kollarında iş güvenliği, kalite, verimlilik, işletme sermayesi ve nakit yönetimine odaklanırken; sağlıklı büyümeye, yetkinliklerin geliştirilmesi ve derinleştirilmesine, yeni teknolojilere ve yeni iş birliklerine imza atmıştır.

Kordsa, dünyada her üç otomobil lastiğinden birini, her üç uçak lastiğinden ikisini güçlendirmektedir.

Brisa, Türkiye'de nihai tüketiciye ulaşan her üç lastikten birinin sağlayıcısıdır.

ÖNE ÇIKANLAR

Kordsa
Axiom Materials satın alması ile ABD'de ileri teknoloji kompozit ara mamul portföyü ve kompozit ürünler alanında yetkinlikler geliştirilmiştir.

Brisa
Akıllı Kültür yol haritası ve Dijital Dönüşüm Yolculuğu ile kurum çapında kültürel değişime odaklanılmıştır.

2019 yılı öncelikleri
2019 yılı boyunca Sanayi Grubu, ana iş kollarında iş güvenliği, kalite, verimlilik, işletme sermayesi ve nakit yönetimine odaklanırken; sağlıklı büyümeye, yetkinliklerin geliştirilmesi ve derinleştirilmesine, yeni teknolojilere ve yeni iş birliklerine imza atmıştır. 2019 yılında dinamik portföy yönetimi hedefi doğrultusunda bazı iş alanlarından çıkış kararı alınırken, diğer iş kollarında yatırımlarla büyüme gerçekleştirilmiştir.

Dünyada her üç otomobil lastiğinden birini, her üç uçak lastiğinden ikisini güçlendiren Kordsa'nın, pazardaki lider konumu, güçlü global ayak izi, teknoloji liderliği ve güçlendirme teknolojilerindeki tecrübesi ikinci bir Kordsa yaratma hedefi ile perçinlenmektedir.

2019 yılında Kordsa, ABD'de Axiom Materials satın alması ile kompozit teknolojileri pazarında organik büyümeyi, inorganik büyüme ile desteklemeye devam etmiştir. Yüksek mühendislik isteyen yapısal malzemeler üreten Fabric Development ve Textile Products'la başlayan havacılık sektörü yolculuğunda; kabin içi parçalar üreten Advanced Honeycomb Technologies satın alınarak yetkinlikler genişletilmiştir. Axiom Materials satın alması ile Kordsa, uzay ve havacılık endüstrisinin üssü Kuzey Amerika'da bir büyüme platformu yaratmıştır.

Axiom Materials, uzay ve havacılık endüstrisinin yanı sıra gelecek nesil ulaşım araçlarına da malzeme sağlayarak, Ar-Ge çalışmaları ile kompozit pazarına yön vermektedir. Kordsa,

Brisa
faaliyet kârı

382,8
milyon TL

Kordsa
faaliyet kârı

614,3
milyon TL

Axiom Materials ile uçak motorlarında kullanılan yüksek ısıya dayanıklı oksit-oksit seramik kompozit malzemeleri pazarının da lider oyuncusu olmuştur.

Türkiye'de nihai tüketiciye ulaşan her üç lastikten birinin sağlayıcısı olan Brisa; insana yakınlığı, yenilikçiliği, teknolojisi ve dengeli finansal yapısıyla istikrarlı bir şekilde yatırımlarını hayata geçirmiştir.

2019 yılında Brisa, üretim başarısını kanıtlamış İzmit fabrikası, yatırımlarını tamamlayarak sektörde bir ilk olarak sunulan ve akıllı uygulamalarla donatılan Aksaray fabrikası, Ar-Ge Merkezi ve aktif olduğu pazarlarda aldığı doğru aksiyonlarla finansal dalgalanmaları yönetmiştir. İç pazarda tartışılmaz liderliğini bir kez daha gösteren Brisa, uluslararası pazarlarda Lassa markasıyla üç kez ihracat rekoru kırmıştır.

Her iki şirkette de, 2019 yılında da dijital teknolojilere yatırım yaparak iş güvenliği, kalite, verimlilik ve üretim süreçlerinde değer yaratmayı hedefleyen Sabancı Sanayi Grubu, ileri veri analitiği odağı ile önemli kazanımlar elde etmiştir.

Daralan ve dalgalanan pazar koşullarında yurt içi liderliğe odaklanırken, yurt dışı pazarlardaki varlığını güçlendiren Grup, önceki yıla göre ihracat gelirlerini TL bazında %38 oranında artırmıştır.

2019 yılı performans
Kordsa, ana iş kolu olan lastik güçlendirme alanında küresel pazarlardaki gücünü ve liderliğini pekiştirirken, kompozit teknolojilerinde stratejik ve vizyoner yatırımlarını sürdürmüştür.

Kordsa'nın finansal göstergeleri beklentilere paralel olarak gerçekleşmiştir. 2019 yılında toplam cirosu önceki yıla göre %30 artarak 5,1 milyar TL'ye ulaşan Şirket'in dönem faaliyet kârı %17 artarak 614,3 milyon TL olarak gerçekleşmiştir. 2019 yılında 38 ülkeye ihracat yapan Kordsa, ihracat tutarını %15 oranında artırmıştır.

2019 yılında Brisa'nın iç pazardaki güçlü varlığı ve uluslararası pazarlarda artan satış hacmi neticesinde yıllık toplam satış cirosu önceki yıla göre %19 artışla 3,6 milyar TL'ye ulaşmış, dönem faaliyet kârı ise 382,8 milyon TL seviyesinde gerçekleşmiştir.

Kordsa, ana iş kolu olan lastik güçlendirme alanında küresel pazarlardaki gücünü ve liderliğini pekiştirirken, kompozit teknolojilerinde stratejik ve vizyoner yatırımlarını sürdürmüştür.

Brisa, insana yakınlığı, yenilikçiliği, teknolojisi ve dengeli finansal yapısıyla istikrarlı bir şekilde yatırımlarını hayata geçirmiştir.

Sanayi

Uzay ve havacılık endüstrisinin yanı sıra, gelecek nesil ulaşım araçlarına da ileri teknoloji kompozit malzemeler sağlayan ve yürüttüğü Ar-Ge çalışmaları ile kompozit pazarına yön veren Axiom Materials şirketi, 2019 yılında Kordsa bünyesine katılmıştır.

Brisa, operasyonel kârlılığa ek olarak 2019 yılında bilanço ve nakit yönetimine odaklanmıştır.

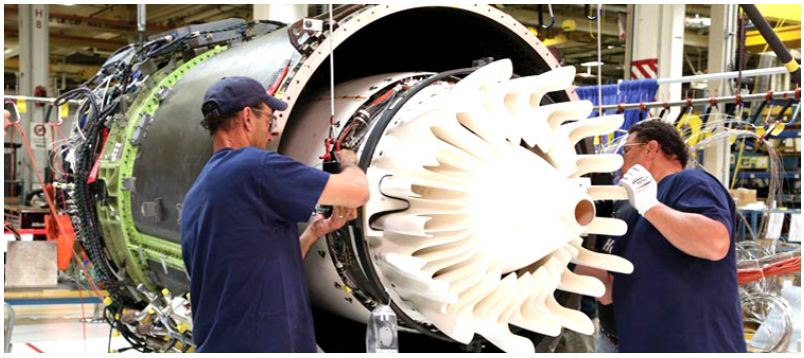
Açık inovasyonun en büyük destekçilerinden biri olarak Kordsa, bu alandaki derin bilgi birikimini ve uzmanlığını lastik sektörünün önemli oyuncularından olan Continental firması ile birleştirmiştir.

Brisa, 2019 yılı ihracat odağı ile ABD doları bazlı cirosunu geçen seneye göre %16 civarında artırmıştır. Şirket, operasyonel kârlılığa ek olarak 2019 yılında bilanço ve nakit yönetimine odaklanmıştır. Başarılı işletme sermayesi yönetimi sonucunda, alacakların tahsilatlarındaki başarı ile birlikte işletme sermayesi döngüsü 23 gün iyileşmiştir. Bu bağlamda başarılı nakit ve borçluluk yönetimi ile net borç 1,2 milyar TL seviyesine inmiştir.

TEKNOLOJİ VE YATIRIMLAR

Kompozit yatırımları

Uzay ve havacılık endüstrisinin yanı sıra, gelecek nesil ulaşım araçlarına da ileri teknoloji kompozit malzemeler sağlayan ve yürüttüğü Ar-ge çalışmaları ile kompozit pazarına yön veren Axiom Materials şirketi, 2019 yılında Kordsa bünyesine katılmıştır. Kordsa bu sayede uçak lastiklerini güçlendirme yetkinliklerine ek olarak, uçaklarda kanat, gövde ve iç aksamlarda da güçlendirme yetkinliklerine sahip olmuştur.



Kordsa, 2019 yılında devreye aldığı ek polyester iplik hattı ile standart HMLS polyester ipliğine ilave olarak çok yüksek mukavemetli ve daha iyi boyutsal kararlılığa sahip yeni nesil polyester iplikler üretebilir konuma gelmiştir.

Çevreye duyarlı ve sürdürülebilir ürünler geliştirme misyonu

Kordsa, lastik güçlendirme teknolojilerinde daha sürdürülebilir ürünler geliştirme misyonu ile resorsinol ve formaldehit içermeyen çevreci bir yapıştırıcı formül üzerinde çalışmaktadır.

Bu misyon ile, açık inovasyonun en büyük destekçilerinden biri olarak Kordsa, bu alandaki derin bilgi birikimini ve uzmanlığını lastik sektörünün önemli oyuncularından olan Continental firması ile birleştirmiştir. Cokoon adı verilen bu çevreci formül ile yaklaşık bir asırdır pazarda kullanılan formüle alternatif yaratan Kordsa, sektörde büyük bir ilgi ile karşılaşmış ve açık inovasyon anlayışı ile ücretsiz lisanslama havuzu oluşturarak sektöre öncülük etmiştir.

Kordsa ayrıca, Ford Otosan ile 16 ton üzeri ağır ticari araçlar için hafifletme konusuna yönelik devrim niteliğinde bir e-glass prepreg geliştirmiştir. Plastik geri dönüşümü için inovatif teknolojiler sunmayı amaçlayan Horizon 2020 programı kapsamında PolynSPIRE projesindeki proje ortaklığı devam etmektedir. 2019 yılında Kordsa Türkiye tesisleri IATF 16949:2016 Otomotiv Yönetim Sistemi belgesi almaya hak kazanmıştır.

Kordsa üretim sahalarında ileri veri analitiği bazlı optimizasyon çalışmaları yürüterek iplik tesisinde %3'ün üzerinde verimlilik artışı sağlarken, büküm tesisinde %10'un üzerinde enerji tasarrufu elde etmiştir.

Kordsa'nın yeni iş alanlarından olan inşaat güçlendirme teknolojilerinde; enerji verimliliği, uzun süreli durabilite ve düşük karbon salınımı sağlayan sentetik fiber donatılar altyapı ve üst yapı projelerinde tercih edilmektedir.

Brisa, üretim ve satış ekseninin yanına hizmet odağını da ekleyerek Otopratik ağını yaygınlaştırmış, Enerjisa Enerjisa iştiraki Eşarj ile satış noktalarında elektrikli araçlar için şarj hizmeti sunmak üzere bir iş birliğine imza atmıştır.

Brisa'nın dijital dönüşüm yolculuğu

Brisa, dijital çağa hazır bir kurum yaratmak üzere kendisi ve iş ortaklarını odağına alan bir kültür dönüşümü içerisindedir. Teknolojiye yatırım yaparak sektörde uzun yıllara dayanan liderliğini güçlü ürünler ve yeni nesil hizmetlerle derinleştirmektedir. Akıllı Kültür yol haritası geniş katılımla farklılıklardan beslenerek hazırlanmış ve öncelik olarak dönüşüm sürecinde çalışanların en yüksek katkıyı sunmaları için uygun iklimin oluşturulması belirlenmiştir.

Dijital Filo çağı

Brisa yenilikçi ve teknolojik hizmetleriyle müşterileri için Dijital Filo çağını başlatmıştır. Ticari müşterilere sunulan dijital lastik basınç

takibi ve sürüş destek sistemleri ile filolarda verimlilik, güvenlik ve kârlılık artışı sağlayarak müşterilerine katma değer sunmaya devam etmiştir.

İnsan

Kordsa; yenilikçi teknolojileri, insan kaynakları uygulamaları ve iş etiği ile aldığı birçok prestijli ödül ile global başarısını ispatlamıştır. Yurt içinde aldığı ödüllerin yanı sıra Brezilya'nın Bahia Bölgesi'nde "Great Place to Work Institute" tarafından üst üste dört yıl en iyi işverenler arasında yer almış, Endonezya'da iki yıl üst üste "En İyi Çalışan" ödülüne layık görülmüştür.

Faaliyet gösterdiği her ülkede içinde yer aldığı toplumu da güçlendirmeyi hedefleyen Kordsa, 2019 yılında dört kıtada sosyal sorumluluk faaliyetlerine devam etmiştir.

Sanayi

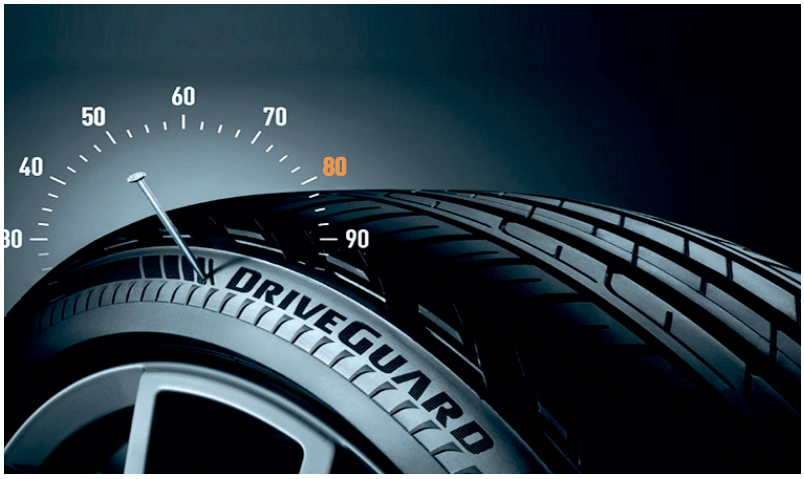
Sanayi Grubu, önümüzdeki dönemde Endüstri 4.0, dijitalleşme, ileri veri analitiği ve yapay zeka temelli robotik çalışmalar gibi yeni nesil teknolojileri kullanarak mevcut faaliyetlerinde rekabetçiliğini artırmayı hedeflemektedir.

Gelecek dönemde mevcut faaliyetlerde rekabetçilik artırılırken, diğer yandan katma değeri yüksek işler değerlendirilerek Sanayi Grubu'nda geleceği şekillendirme vizyonunun hayata geçirilmesi planlanmaktadır.

Brisa, çalışanlarının hayatlarının içinden sahici ve samimi cesaret hikayelerini "Cesaretle Yol Alırız" ve "Biz de Cesaretle Yol Alırız" isimleriyle iki ayrı kitapta derlenmiştir. Satış gelirleri, Anadolu'da 500 çocuğun okullarına güvenle gidebilmeleri için ulaşım bursu olarak sunulmuştur.

Brisa Akademi, Türk Akreditasyon Kurumu (TÜRKAK) tarafından TS EN ISO/IEC 17024 standardına göre Personel Belgelendirme Kuruluşu olarak akredite edilmiştir. Böylece sektörün gelişimine sunduğu katkıyı derinleştirmiş ve kurumsal üniversite yaratma kararlılığını sergilemiştir.

Brisa, Lassa markası ile "Yola Sağlam Çıkanlar" dijital iletişim çalışmaları ile zorlu şartlarda çalışan uzun yol şoförlerinin sağlıklı şekilde yol almalarına destek olmuştur.



2020 yılı öncelikleri ve sektörel strateji

Sanayi Grubu, önümüzdeki dönemde bir taraftan Endüstri 4.0, dijitalleşme, ileri veri analitiği ve yapay zeka temelli robotik çalışmalar gibi yeni nesil teknolojileri kullanarak mevcut faaliyetlerinde rekabetçiliğini artırırken, diğer taraftan elektromobilite ve malzeme bilimindeki yetkinliklerini kullanarak enerji depolama, basılabilir esnek devreler, ince film teknolojileri gibi katma değeri yüksek işleri değerlendirerek geleceği şekillendirme vizyonunu hayata geçirmeyi hedeflemektedir.

Kordsa, teknoloji ve ürün geliştirme yetkinliklerinden aldığı güçle faaliyet gösterdiği tüm bölgelerde büyüme hedeflemektedir. Kordsa'nın 2020 yılı öncelikleri arasında ABD kompozit yatırımlarının entegrasyonu ile büyüme hızını artırmak, Avrupa'da kompozit değer zincirinde büyümek, kurumsal kültürünün ayrılmaz bir parçası olan Ar-Ge anlayışı ile yeni ve inovatif teknolojiler geliştirerek içinde bulunduğu sektörlere yön vermek, dijitalleşmeyi ve robotik sistemleri iş yapış süreçlerine dahil etmek görülmektedir.

Brisa, 2020 yılında uluslararası pazarlarda Lassa markası ile varlığını derinleştirmeyi, yurt içinde hızlı, esnek ve müşteri odaklı hizmet çözümleri geliştirerek tartışılmaz liderliğini daha da ileri taşımayı, nakit yönetimine odaklanarak tüm paydaşlarına değer sunmayı, iç süreçlerini ve kültürünü dönüştürürken müşterilerine de teknoloji yatırımları ile katma değer sunmayı hedeflemektedir.

KORDSA

Faaliyet alanı
Lastik ve inşaat güçlendirme, kompozit teknolojileri

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

Üretim yaptığı ülkeler
Türkiye, Brezilya, Endonezya, Tayland ve ABD

Üretim yapılan tesis sayısı
12

Üretim yapılan kapalı alan
580 bin m^2

İhracat yapılan ülke sayısı
38

Çalışan sayısı
4.497

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

Ar-Ge yatırımları
69 milyon TL Ar-Ge yatırımı, 183 patent

Sabancı Holding iştirak oranı
%71,1

Web adresi
www.kordsa.com

Veriler, 31.12.2019 tarihi itibarıyladır.

BRİSA

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

Piyasa pozisyonu
Lider; nihai tüketiciye ulaşan her üç lastikten birinin sağlayıcısıdır

Üretim yaptığı ülkeler
Türkiye

Üretim yapılan tesis sayısı
2 (Kocaeli ve Aksaray)

Üretim yapılan kapalı alan
507 bin m^2

İhracat yapılan ülke sayısı
83

Çalışan sayısı
2.874

Ar-Ge yatırımları
34 milyon TL Ar-Ge yatırımı, 81 Ar-Ge çalışanı, 3 patent başvurusu

Satış ağı
Yurt içinde 1.350 + tabelalı satış noktası, yurt dışında Lassa markalı ürünler ile 83 ülkede, 610 Lassa tabelalı 6 bin+ noktada satış

Sabancı Holding iştirak oranı
%43,6

Web adresi
www.brisa.com.tr

Veriler, 31.12.2019 tarihi itibarıyladır.

TEMSA MOTORLU ARAÇLAR PAZARLAMA VE DAĞITIM A.Ş.

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

Faaliyette bulunduğu ülkeler
Türkiye

Çalışan sayısı
43

Dağıtım ağı
27 yetkili satıcı ve 52 yetkili servis

Web adresi
www.temsamotorluaraclar.com.tr

Veriler, 31.12.2019 tarihi itibarıyladır.

TEMSA İŞ MAKİNALARI

Faaliyet alanı
Dünyaca ünlü iş makinalarının Türkiye, Azerbaycan ve Gürcistan distribütörlüğü ile kamyon ve endüstriyel ürünlerin Türkiye distribütörlüğü

Faaliyette bulunduğu ülkeler
Türkiye, iş makinaları iş kolunda ayrıca Azerbaycan ve Gürcistan

Markalar
Komatsu, Volvo Trucks, Crown, Dieci ve Terex Finlay

Çalışan sayısı
227

Dağıtım ağı
2 yetkili satıcı ve 48 yetkili servis

Web adresi
www.temsaismakinalari.com.tr

Veriler, 31.12.2019 tarihi itibarıyladır.

Diğer

PMSA ve Philsa, dijital dönüşüm ile daha yalın ve etkin bir değer zinciri yaratarak rekabetçiliğini artırırken, sorumluluk bilinci ve sürdürülebilirlik vizyonu ile uzun dönemli değer yaratmaya odaklanmıştır.

PMSA ve Philsa'da tüm tedarik zincirindeki fırsatların değerlendirilmesi ve çevresel etkilerin azaltılması öncelik alanıdır.

Philsa

Philsa, 1991 yılında Philip Morris International (PMI)'ın %75 ve Sabancı Holding'in %25 ortaklığıyla kurulmuştur. 1992 yılının sonlarına doğru faaliyetlerine başlayan İzmir Torbalı'daki üretim tesisi, uzman kadrosu ve en son teknolojiye yaptığı yatırımlar ile dünya standartlarında bir fabrika olarak itibarını güçlendirmiştir. 2019 yıl sonu itibarıyla fabrikaya yaklaşık 955 milyon ABD doları yatırım gerçekleştirilmiştir. Philsa, Türkiye iç pazarı ve dış pazarlar için en yüksek kalitede üretim yapmaktadır.

Philip Morrissa

PMSA, 1994 yılında Philip Morris International (PMI)'ın %75 ve Sabancı Holding'in %25 ortaklığıyla kurulmuş olup, PMI'ın sigara markalarının ülke çapındaki dağıtım ve satışını gerçekleştirmektedir. Şirket'in dağıtım ağı, 81 ilde yaklaşık 130 bin satış noktasına ulaşmaktadır. PMSA, yaklaşık 40 distribütörü ve distribütörlerinin satış ekipleriyle birlikte düşünüldüğünde yaklaşık 2 bin kişilik kadrosuyla Türkiye'nin en büyük satış örgütlerinden birine sahiptir. 2019 yılı sonunda, PMSA yasal sigara pazarında %42,1[*] pazar payına sahiptir.

PMSA ve Philsa'da tüm tedarik zincirindeki fırsatların değerlendirilmesi ve çevresel etkilerin azaltılması öncelik alanıdır. Örneğin,

- üretimde verimliliği artırma ve atık azaltma,
- bilinçli ve yenilenebilir enerji kullanma,
- su kaynaklarının sürdürülebilirliği,
- iş ortaklarımızla sürdürülebilir tedarik zinciri,
- sürdürülebilir tarım uygulamaları,
- çocuk işçiliğinin önlenmesi ve çiftçi eğitimleri,
- yasadışı tütün ve tütün mamulleri ticareti ile mücadele,
- geleneksel perakendecilik kanalının dijital dönüşümü,
- kadının güçlendirilmesi ve lider kadın programları,
- iş yerinde çeşitlilik ve kapsayıcılık programları,
- istihdama yönelik programlar,
- üniversiteler ve sivil toplum örgütleri ile son teknolojilerin yaygınlaştırılması üzerine iş birliği

gibi bir çok alanda tüm paydaşları ile ortak programlar ve projeler yürütmektedir.

Dijital dönüşüm ile daha yalın ve etkin bir değer zinciri yaratarak rekabetçiliğini artırırken, sorumluluk bilinci ve sürdürülebilirlik vizyonu ile uzun dönemli değer yaratmaya odaklanmıştır.

[*] *Kaynak: Nielsen Retail Audit Aralık 2019*

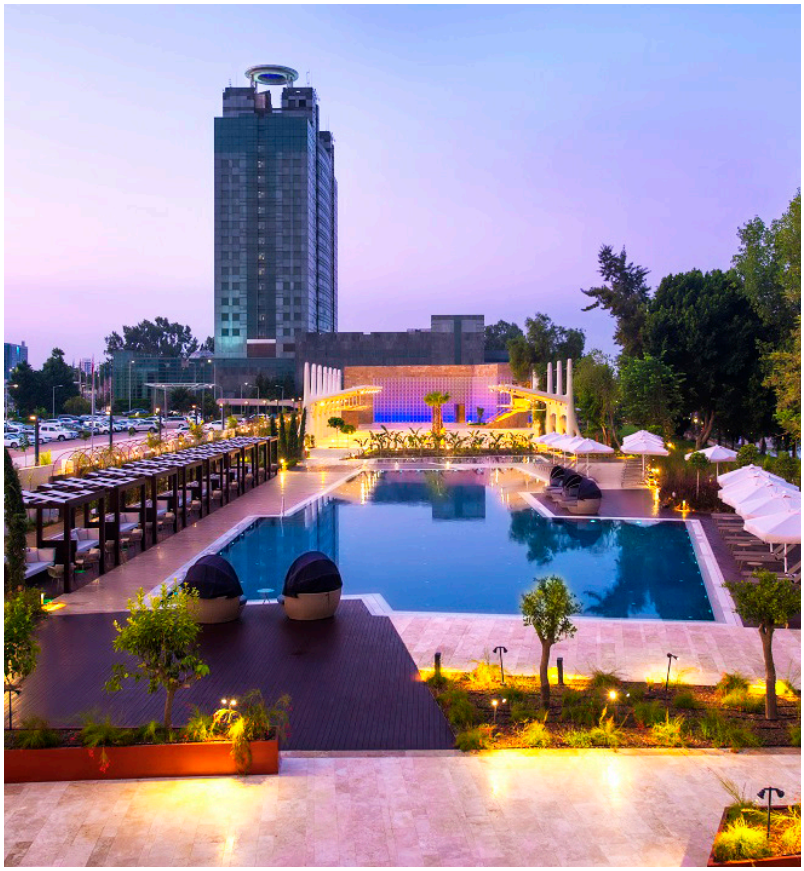
2019 yıl sonu itibarıyla Hiltonsa oteller zincirinin oda kapasitesi, 309'u Ankara Hiltonsa, 295'i Adana Hiltonsa ve 186'sı Mersin Hiltonsa'ya ait olmak üzere 790'dır.

Tursa/AEO

Sabancı Holding'e bağlı Tursa bünyesinde Adana Hiltonsa ve Mersin Hiltonsa yer alırken, Ankara Enternasyonal Otelcilik bünyesinde ise Ankara Hiltonsa bulunmaktadır. Topluluk, turizm sektörüne yıllar önce Adana Erciyas Oteli ile adım atmıştır. 1988'de, Ankara Hiltonsa Oteli'nin açılışıyla kurucu ortaklık şeklinde yeni bir ivme kazanan turizm faaliyetleri, 1990'da Mersin Hiltonsa oteliyle daha da gelişmiş ve 2001 başında açılışı yapılan Adana Hiltonsa ile bugünkü düzeyine ulaşmıştır. 2019 yıl sonu itibarıyla Hiltonsa oteller zincirinin oda kapasitesi, 309'u Ankara Hiltonsa, 295'i Adana Hiltonsa ve 186'sı Mersin Hiltonsa'ya ait olmak üzere 790'dır. Topluluğun sahip olduğu oteller Hilton Grubu tarafından işletilmektedir.

2019 yılında Ankara Hiltonsa'nın oda/kat modernizasyonu ile otel girişi ve çevre düzenlemesiyle otelin %95'i yenilenmiştir. Otelin yeni yüzü ile birlikte 2019 yılı faaliyet neticelerinde hem doluluk hem de gelir ve kârlılık anlamında artış gerçekleşmiştir.

2019 yılında tamamlanan Adana Hiltonsa'nın "Riverside" projesiyle, otel bölgenin en büyük ve prestijli havuz ve banket alanına sahip otel kimliğine kavuşmuştur.



VAKIF

Türkiye'nin her köşesinde insanların hayatına dokunuyoruz.

Fotoğraf: Sabancı Üniversitesi

SABANCI VAKFI FAALİYETLERİNİN ÖZETİ

78
YERLEŞİM MERKEZİNDE

120
KALICI ESER

76
İLDE HİBE PROGRAMLARI

162
PROJE

48 bin
BURS

1.170
ÖDÜL

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

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

Sabancı Vakfı, kuruluşundan bu yana 45 yılda Türkiye geneline dağılmış 78 yerleşim merkezinde okullar, öğrenci yurtları, öğretmen evleri, sağlık kurumları, spor tesisleri, kültür merkezleri ve sosyal tesisler yaptırarak 120'den fazla kalıcı eser meydana getirmiştir. 2007 yılından bu yana sivil toplum kuruluşlarının toplam 162 projesine destek sağlanmıştır. Kültür-sanat alanında 21 yıldır devam eden Devlet Tiyatroları – Sabancı Uluslararası Adana Tiyatro Festivali başta olmak üzere kültür-sanat alanında uzun soluklu destekler verilmektedir. 45 yılda 48 bin burs veren Sabancı Vakfı; eğitim, sanat ve spor alanlarındaki ödüllerle başarıyı teşvik etmektedir.

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

Sabancı Vakfı

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

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

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

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

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

Sosyal Değişim

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

Sabancı Vakfı Hibe Programları ile kadınlar, gençler ve engellilere eşit fırsatların yaratılmasını ve bu grupların topluma aktif katılımlarını destekleyen sivil toplum kuruluşlarının projeleri desteklenmektedir. 2007 yılından bu yana 12 yılda Hibe Programları kapsamında destek verilen 162 proje ile doğrudan 200 bin dolaylı olarak ise 800 binden fazla insanın hayatına dokunulmuştur.

15 Ekim 2019 tarihinde bugüne kadar hibe verilen tüm kurumlar ile bir araya gelinerek bir buluşma gerçekleştirilmiştir. Buluşmaya 78 kurumdan 200'ün üzerinde sivil toplum kuruluşu temsilcisi katılmıştır. Sabancı Vakfı Hibe Programları kapsamında desteklenen ve projelerini 2019 yılında tamamlayan 10 sivil toplum kuruluşu ise 16 Ekim 2019 tarihinde "Ekim Zamanı" teması ile düzenlenen toplantıda deneyimlerini paylaşmıştır. Sivil toplum kuruluşları, kamu ve medya temsilcilerinin katıldığı toplantıda projelerin hikâyelerinin yer aldığı "Ekim Zamanı: Hibe Programı Öyküleri" kitabı dağıtılmıştır.

Hibe Programları kapsamında desteklenen projeler arasında bir örnek olarak 2019 yılında tamamlanan, Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı ortaklığında yürütülen "Yarını İnşa Et" Projesi yer almıştır. Teknoloji alanında dünyanın takip ettiği çağdaş eğitim gerekliliklerini ortaya koyabilecek öğrenci ve öğretmenlerin gelişimine katkı sağlanmasını amaçlayan proje kapsamında dört ilden 845 öğrenci 165 teknoloji projesi geliştirmiştir.

Sabancı Vakfı Hibe Programları ile desteklenen projeler, "eğitim", "engelli hakları", "erken yaşta ve zorla evliliklerle mücadele" ve "öğretmenlerin güçlenmesi" alanlarına odaklanmaktadır.

Türkiye'de toplumsal gelişmeye katkıda bulunanların öykülerini ve çalışmalarını gündeme getirerek, onları teşvik etmek ve topluma ilham vermek amacıyla tasarlanan **Fark Yaratanlar Programı** 2019 yılında 10. sezonunu tamamlamıştır. Toplumsal konularda farkındalık yaratmaya çalışan, insanları duyarlı ve aktif vatandaş olmaları konusunda teşvik eden bir farkındalık projesi olan Fark Yaratanlar Programı için 2009 yılından itibaren aday gösterilen 2.700'e yakın başvuru arasından seçilen 190 Fark Yaratan'ın videoları, Fark Yaratanlar web sitesinin yanı sıra, Facebook, Twitter, Instagram ve YouTube'da paylaşılmaktadır. Fark Yaratanlar'ın videoları bugüne kadar Türkiye ve yurt dışında internet ve sosyal medya aracılığıyla 33 milyondan fazla izlenme rakamına ulaşmıştır.

Çevre, eğitim, ekonomik gelişme, sağlık, toplumsal adalet ve yurttaş katılımı temalarında seçilen Fark Yaratanlar'dan biri çevre alanında çalışan Lisinia Doğa olmuştur. Proje kapsamında Burdur Gölü'nün yaşatılması, doğa okulu, yerli bitki ve hayvan türlerinin korunması ve doğa dostu tarım uygulamaları gibi çalışmalar yapılmaktadır.

Sabancı Vakfı'nın düzenlediği seminerler ve deneyim paylaşım toplantıları, sivil toplum kuruluşu, vakıf, özel sektör ve kamu temsilcileriyle ulusal ve uluslararası uzmanları buluşturarak filantropi ve sivil toplum alanında yeni yaklaşımlar konusunda deneyim paylaşımına imkan vermektedir. Bu kapsamda "**Sabancı Vakfı Filantropi Seminerleri**"nin 12'ncisi 2 Aralık 2019 tarihinde "Engelsiz Yaşam Teknolojileri - Eğitim ile Güçlenme" başlığı ile gerçekleştirilmiştir. Seminerin ana konuşmacısı insan hakları avukatı Yetnebersh Nigussie olmuştur. Seminer kapsamında Dr. Yankı Yazgan'ın

"Sabancı Vakfı Filantropi Seminerleri"nin 12'ncisi 2 Aralık 2019 tarihinde "Engelsiz Yaşam Teknolojileri - Eğitim ile Güçlenme" başlığı ile gerçekleştirilmiştir.

Sabancı Vakfı

Vakıf tarafından restore ettirildikten sonra 2009 yılında açılan Sakıp Sabancı Mardin Kent Müzesi ve Dilek Sabancı Sanat Galerisi, 2019 yılında 10. yılını doldurmuştur.

Sabancı Vakfı, kuruluşundan bu yana geçen 45 yıl süresince sayıları 120'yi aşan kalıcı eseri toplumun hizmetine sunmuştur.

moderatörlüğünde bir panel ve kapsayıcı dans performansları gerçekleşmiştir. Ayrıca, fuar alanında katılımcılara eğitim alanında engelsiz yaşama katkı sağlayan birbirinden yenilikçi teknolojileri deneyimleme imkanı da sunulmuştur.

Sabancı Vakfı, 2019 yılında da çalışma alanlarında uluslararası alandaki gelişmeleri takip etmeye, katkı sağlamaya ve iş birliklerini geliştirmeye devam etmiştir. Vakıf, 1991 yılından beri üye olduğu ve ilk kez 2011-2016 yıllarında Türkiye'den tek vakıf olarak yönetiminde görev aldığı Avrupa Vakıflar Merkezi (EFC) Yönetim Kurulu'nun engelli hakları ve toplumsal cinsiyet konularındaki çalışmalarına dahil olmuş ve katkıda bulunmuştur. Ayrıca filantropi alanında önemli yere sahip saygın uluslararası yayınlarda yayımlanan makaleler ile alanındaki fikir önderliği misyonunu yerine getirmeye devam etmiştir.

Kalıcı Eserler

Sabancı Vakfı, kuruluşundan bu yana geçen 45 yıl süresince, Türkiye geneline dağılmış 78 yerleşim merkezinde okullar, yurtlar, sağlık kurumları, kültür merkezleri, spor tesisleri, kütüphaneler, öğretmenevleri ve sosyal tesisler ile en görkemli yatırımı olan Sabancı Üniversitesi'nin kuruluşunu gerçekleştirerek sayıları 120'yi aşan kalıcı eseri toplumun hizmetine sunmuştur.

2019 yılında bu kalıcı eserler arasında bulunan Adana - Hacı Ömer Sabancı Kültür Merkezi'nde kapsamlı yenileme yapılmış ve yeni bir salon eklenerek Sabancı Oda Tiyatrosu hizmete açılmıştır.

Vakıf tarafından restore ettirildikten sonra 2009 yılında açılan ve sırasıyla Mardin Valiliği ve Kültür ve Turizm Bakanlığına bağlı olarak Sabancı Vakfı'nın katkılarıyla hizmet veren Sakıp Sabancı Mardin Kent Müzesi ve Dilek Sabancı Sanat Galerisi, 2018 yılında Vakfın işletimine geçmiş ve 2019 yılında 10. yılını doldurmuştur. 2019 yılında "Belgeden Kurguya, Atölyeden Müzeye - Mardin'den Fotoğraflar" isimli fotoğraf sergisi açılmış ve ayrıca Vakfa bağışlanan Mardin'de döneminin yegane taksisi olma özelliğini taşıyan 1952 model Chevrolet otomobil, Müze girişinde daimi olarak sergilenmeye başlanmıştır. Müzenin açıldığı günden bu yana ziyaretçi sayısı 900 bini aşmıştır.

Kültür-Sanat

Vakıf, kültür ve sanat faaliyetlerine yönelik olarak 2019 yılında da **Devlet Tiyatroları - Sabancı Uluslararası Adana Tiyatro Festivali**'ni ve **Uluslararası Ankara Müzik Festivali**'ni desteklemeye devam etmiştir.

Sabancı Vakfı tarafından 11 yıldır desteklenen **Türkiye Gençlik Filarmoni Orkestrası**'nda 2019 yılında 12 üniversiteden seçilmiş 76 genç yer almıştır. Sabancı Üniversitesi'nde yapılan üç haftalık kampın ardından yurt dışında yedi konser, İstanbul'da iki konser vermişlerdir.

1990 yılından bu yana kazı çalışmaları süren ve 2003 yılından bu yana Sabancı Vakfı tarafından desteklenen **Metropolis Antik Kenti** kazı çalışmaları 2019 yılında da devam etmiştir. İzmir Torbalı'da bulunan Metropolis 2015 yılında ören yeri olarak ziyarete açılmıştır. 2019 yılında bulunan özel hamam yapısı, çok gelişmiş bir ısıtma sistemine sahip olduğunu, temiz ve kirli suyun birbirine temas etmeden geçmesini sağlayan bir mühendislik çalışması yapıldığını göstermektedir.

Toplumsal konularda sanat yoluyla farkındalık yaratmak, sinemanın yaratıcı bakış açısından yararlanarak bilinç oluşturmak, genç yetenekleri cesaretlendirmek ve teşvik etmek amacıyla 2016 yılında "Kısa Film, Uzun Etki" mottosuyla başlatılan **Sabancı Vakfı Kısa Film Yarışması**'nın üçüncüsü "Ayrımcılık" teması ile düzenlenmiş ve 2019 yılı Ocak ayında yapılan ödül töreni ile jüri tarafından seçilen ilk üç eserin sahiplerine ödülleri verilmiştir. 2019 yılında Sakıp Sabancı Mardin Kent Müzesi'nde yapılan özel bir gösterimle başvuruya açılan Sabancı Vakfı 4. Kısa Film Yarışması ise "Dijital Yalnızlık" teması ile düzenlenmiştir.

Sabancı Vakfı tarafından kültür-sanat alanında desteklenen diğer etkinlikler ise 7. Dilek Sabancı Tiyatro Festivali, 6. Ayvalık AIMA Müzik Festivali ve 7. Engelsiz Filmler Festivali olmuştur.

Burslar ve Ödüller

Kuruluşundan itibaren 45 yılda 48 binden fazla burs veren Sabancı Vakfı, 2019 yılında yaklaşık 300'ü yeni olmak üzere toplam 1.500'e yakın öğrenciye burs sağlamıştır. 2019 yılında Vakfın eski ve mevcut bursiyerleri ile geniş katılımlı bir bursiyer buluşması gerçekleştirilmiş ve mezun bursiyerler ile öğrenimi devam eden bursiyerler arasında mentörlük ilişkisi kurulmuştur.

Eğitim, spor, kültür ve sanat faaliyetlerinde ulusal ve uluslararası düzeyde başarı kazanan kişilere ve kuruluşlara, başarıyı teşvik etmek amacıyla bugüne kadar 1.150'yi aşkın ödül verilmiştir.

Kuruluşundan itibaren 45 yılda 48 binden fazla burs veren Sabancı Vakfı, 2019 yılında yaklaşık 300'ü yeni olmak üzere toplam 1.500'e yakın öğrenciye burs sağlamıştır.

Sabancı Üniversitesi

Sabancı Üniversitesi, Times Higher Education (THE) tarafından hazırlanan 2020 Dünyanın En İyi Üniversiteleri sıralamasında bu yıl 401-500 bandında yer alarak Türkiye'den değerlendirmeye alınan 34 üniversite içinde birinci olmuştur.

Sabancı Üniversitesi, T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı ve TÜBİTAK tarafından hazırlanan "Üniversitelerarası Girişimcilik ve Yenilikçilik Endeksi" sıralamasında vakıf üniversiteleri arasında ilk sırada yer almaktadır.

Sabancı Topluluğu, 1994 yılında Sabancı Vakfı önderliğinde bir "dünya üniversitesi" kurmaya karar vermiştir. Sabancı Üniversitesi'nin kuruluş çalışmaları sırasında yeni ve özgün bir üniversite tasarımı yaratılmıştır. 1999 yılında kapılarını öğrencilerine açan Sabancı Üniversitesi, bugün pek çok üniversite tarafından örnek alınmaktadır.

Sabancı Üniversitesi'ni farklı kılan özelliklerin başında, özgün öğrenim sistemi gelmektedir. Akademik programlar, yenilikçi ve disiplinler arası niteliktedir.

Sabancı Üniversitesi'ndeki öğrenim sisteminin altyapısını "Temel Geliştirme Programı" oluşturmaktadır. Programın ilk aşamasında, tüm öğrenciler aynı dersleri alarak ilerisi için gereken bilgi altyapısını, eleştirel ve disiplinler arası düşünebilme kapasitelerini geliştirmektedirler. İkinci aşamada ise her öğrenci, almak istediği programın giriş derslerini özgürce belirleyerek, eğitim almak istediği diploma programını 13 program arasından seçerek öğrenimine devam etmektedir.

Türkiye'nin en girişimci ve yenilikçi vakıf üniversitesi

Sabancı Üniversitesi, 2012 yılında T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı ve TÜBİTAK tarafından ilki hazırlanan "Üniversitelerarası Girişimcilik ve Yenilikçilik Endeksi" sıralamasında ilk sırada yer almıştır. 2015, 2016 ve 2017 yıllarında da Sabancı Üniversitesi, yine Türkiye'nin En Girişimci ve Yenilikçi Üniversitesi seçilerek listedeki lider konumunu korumuştur. 2018 yılı sıralamasında ise vakıf üniversiteleri arasındaki birinciliğini devam ettirmiştir.

Dünyanın en saygın üniversiteleri arasında

Sabancı Üniversitesi, 2019 yılında da Times Higher Education (THE) ve QS gibi önemli kurumların açıkladığı, dünyadaki tüm üniversiteleri kapsayan sıralamalarda yerini korumuştur.

Sabancı Üniversitesi, bu yıl 92 ülkeden 1.396 üniversitenin değerlendirmeye alındığı THE 2020 Dünyanın En İyi Üniversiteleri sıralamasında 401-500 bandında yer almıştır. Sabancı Üniversitesi'nin Türkiye'den ilk sırada yer aldığı "THE 2020 Dünyanın En İyi Üniversiteleri" sıralamasına, ülkemizden toplam 34 üniversite girmiştir.

Sabancı Üniversitesi, "THE Hızlı Gelişen Ekonomilerdeki En İyi Üniversiteler 2020" sıralamasına 40. basamaktan girerek, Türkiye'den sıralamaya giren 34 üniversite arasında birinci sırada yer almıştır. Ayrıca THE "Dünyanın En İyi Genç Üniversiteleri 2019" sıralaması ve "THE Asya Üniversiteleri 2019" sıralamasında da Türkiye'den sıralamaya giren üniversiteler arasında yine birinci olmuştur.

T.C. Kalkınma Bakanlığı ve Sabancı Vakfı ortak yatırımı ile 2010 yılında kurulan Sabancı Üniversitesi Nanoteknoloji Araştırma ve Uygulama Merkezi SUNUM'da ileri malzemeler, nano biyoteknoloji, nano tıp, nano elektronik, nano optik, mikro-nano-akışkanlar, mikro-nano-elektro mekanik sistemler, yenilenebilir enerji sistemleri, üçboyutlu baskı, biyosensörler ve biyomedikal uygulamalar, gıda güvenliği ve kablosuz geniş bant iletişim teknolojileri gibi alanlarda disiplinler arası araştırmalar yapılmaktadır.

Sabancı Üniversitesi Tümleştirilmiş Üretim Teknolojileri Araştırma ve Uygulama Merkezi (SU IMC), akademi ile endüstri arasında örnek üniversite ve endüstri iş birliği uygulamalarıyla küresel bir köprü olmayı hedeflemektedir. SU IMC ve Kordsa'nın iş birliğiyle kompozit teknolojileri alanında öncü bir iş modeli olan "Kompozit Teknolojileri Mükemmeliyet Merkezi" (KTMM), Teknopark İstanbul'da kurularak dünya çapındaki kompozit teknolojileri geliştirme merkezleri arasında yerini almış, Türkiye'nin gururu olmuştur.

İstanbul Uluslararası Enerji ve İklim Merkezi (IICEC) enerji ve iklim alanında objektif, üstün nitelikli ekonomik ve politik çalışmalar yapma amacıyla kurulmuş; gelecek odaklı, bağımsız bir araştırma ve politika merkezidir. IICEC'in girişimleri, bölge ve dünya için sürdürülebilir enerjinin geleceğine yönelik çözümlerin geliştirilmesine yardımcı olmaktadır.

Sabancı Üniversitesi Finans Mükemmeliyet Merkezi (CEF), akademik dünya ile finans sektörü ve reel sektör arasında köprü görevi görmektedir. CEF bünyesinde; sertifika programları, seminerler, atölye çalışmaları, üst düzey konferanslar düzenlenmektedir. Bunlara ek olarak Merkez, araştırma raporları hazırlayarak akademiden finans dünyasına, reel sektörden bireysel yatırımcılara uzanan geniş bir kitleyle paylaşmaktadır.

Toplumsal Cinsiyet ve Kadın Çalışmaları Mükemmeliyet Merkezi (SU Gender), Mor Sertifika ve Cins Adımlar gibi ana faaliyetlerinin yanı sıra Dicle Koğacıoğlu Makale Ödülleri ve Şirin Tekeli Araştırma Ödülleri gibi ödül programlarıyla da alanındaki birikimin taşıyıcılığını üstlenmektedir. Merkez, ayrıca uluslararası konferans, panel, söyleşi, yetişkin eğitimi gibi etkinliklerle, toplumdaki cinsiyet eşitliği dönüşümünü de desteklemektedir.

SU IMC ve Kordsa'nın iş birliğiyle kompozit teknolojileri alanında öncü bir iş modeli olan "Kompozit Teknolojileri Mükemmeliyet Merkezi" (KTMM), Teknopark İstanbul'da kurularak dünya çapındaki kompozit teknolojileri geliştirme merkezleri arasında yerini almış, Türkiye'nin gururu olmuştur.

Sabancı Üniversitesi

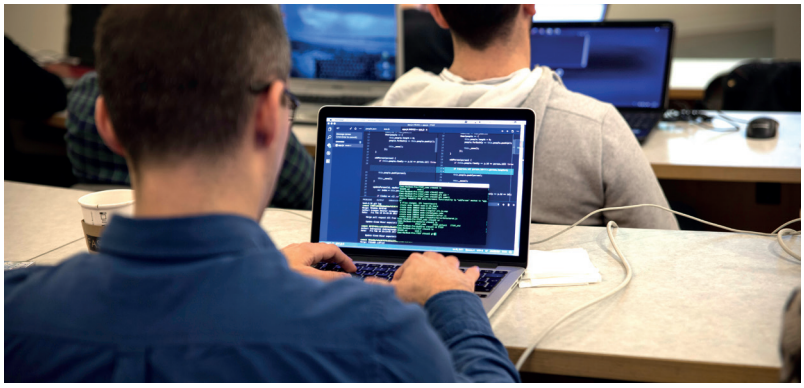
Sabancı Üniversitesi Yönetim Bilimleri Fakültesi, 2019 yılında Financial Times'ın "Avrupa'nın En İyi İşletme Okulları Sıralaması"na 69. sıradan girerek Türkiye'den ilk sırada yer alan işletme okulu olmuştur.

Sabancı Üniversitesi'nde öğrenim; Mühendislik ve Doğa Bilimleri Fakültesi, Sanat ve Sosyal Bilimler Fakültesi ve Yönetim Bilimleri Fakültesi aracılığıyla yürütülmektedir.

İstanbul Politikalar Merkezi (İPM), demokratikleşmeden iklim değişikliğine, transatlantik ilişkilerden çatışma analizi ve çözümüne kadar, önemli siyasal ve sosyal konularda uzmanlığa sahip, çalışmalarını küresel düzeyde sürdüren bir politika araştırma kuruluşudur.

Fakülteler

Sabancı Üniversitesi'nde öğrenim, üç fakülte aracılığıyla yürütülmektedir: Mühendislik ve Doğa Bilimleri Fakültesi (MDBF), Sanat ve Sosyal Bilimler Fakültesi (SSBF) ve Yönetim Bilimleri Fakültesi (YBF). Tüm fakültelerde lisans, yüksek lisans ve doktora programları sunulmaktadır.



MDBF'de; Bilgisayar Bilimi ve Mühendisliği, Moleküler Biyoloji, Genetik ve Biyomühendislik, Malzeme Bilimi ve Nano Mühendislik, Mekatronik Mühendisliği, Elektronik Mühendisliği ve Endüstri Mühendisliği lisans programlarının yanı sıra, Enerji Teknolojileri ve Yönetimi, Bilişim Teknolojileri, Veri Analitiği, Moleküler Biyoloji, Genetik ve Biyomühendislik, Elektronik Mühendisliği, Bilgisayar Bilimi ve Mühendisliği, Mekatronik Mühendisliği, Endüstri Mühendisliği, Üretim Mühendisliği, Malzeme Bilimi ve Nano Mühendislik, Siber Güvenlik, Fizik ile Matematik dallarında lisansüstü programları sunulmaktadır.

SSBF bünyesinde lisans programları olarak; Ekonomi, Görsel Sanatlar ve Görsel İletişim Tasarımı, Kültürel Çalışmalar, Siyaset Bilimi, Uluslararası Çalışmalar ve Psikoloji; lisansüstü programları olarak da Ekonomi, Görsel Sanatlar ve Görsel İletişim Tasarımı, Kamu Politikaları, Siyaset Bilimi, Uyuşmazlık Analizi ve Çözümü, Kültürel Çalışmalar, Tarih, Avrupa Çalışmaları, Türkiye Çalışmaları, Uluslararası İlişkiler ve Toplumsal Cinsiyet Çalışmaları bulunmaktadır.

YBF'de; Yönetim Bilimleri alanında lisans, yüksek lisans ve doktora, Executive MBA, Finans ve İş Analitiği alanında yüksek lisans programları sunulmaktadır. 2018 yılında YBF ile dünyanın önde gelen yönetim bilimleri okullarından Columbia Business School (CBS) arasındaki Executive Education iş birliği kapsamında, Executive MBA öğrencileri New York'ta, CBS'de iki haftalık liderlik programına katılmaya başlamışlardır. Yönetim Bilimleri Fakültesi 2019 yılında dünyanın en prestijli üniversite ve program sıralama kuruluşları arasında yer alan Financial Times'ın "Avrupa'nın En İyi İşletme Okulları Sıralaması"na 69. sıradan girerek Türkiye'den ilk sırada yer alan işletme okulu olmuştur.

Yönetim Bilimleri Fakültesi Executive MBA Programı da, dünyanın en prestijli yayınlarından Financial Times tarafından her yıl yayınlanan "Dünyanın En İyi Executive MBA Programları" 2019 sıralamasında 94. sırada yer almıştır.

Sabancı Üniversitesi Yönetici Geliştirme Birimi (EDU), iş dünyasına yönelik yönetici geliştirme programları düzenlemektedir. EDU, birikimlerini ve tecrübelerini daha geniş kitlelerle paylaşmak, sürekli gelişimi hedefleyen profesyonellere destek sağlamak amacıyla genel katılıma açık eğitim programlarını da sürdürmektedir. EDU, Financial Times Kuruma Özel Program sıralamasında bu yıl 20 basamak yükselerek 58. sırada yerini almıştır. EDU ayrıca, bu sene de İtalya ve Hindistan arasındaki bölgede listeye giren tek eğitim kurumu olmuştur.

Mezunlar

Sabancı Üniversitesi'nde, 2000 yılından bugüne kadar, 8.071'i lisans ve 4.496'sı lisansüstü olmak üzere toplam 12.567 diploma verilmiştir. Üniversitenin bugüne kadar verdiği mezunların %81'i iş hayatına geçmişken, %13'ü ise eğitimlerini lisansüstü düzeyde sürdürmeyi tercih etmiştir. Sabancı Üniversitesi mezunlarının ilk yıl içinde bir işe veya lisansüstü eğitime yerleşme oranı %96'dır. Mezunların tercih ettiği başlıca üniversiteler; Carnegie Mellon University, University of California, Politecnico di Milano, Boston University, Harvard University, Brown University, Stanford University ve University of Massachusetts'tir.

Yaşamın nabzını tutan bir kampüs

Sabancı Üniversitesi kampüsü, öğrencilerin günlük hayatlarındaki tüm ihtiyaçlarını giderebilmektedir. Kampüste, gösteri merkezinden spor merkezine, sağlık merkezinden süpermarkete, sinema salonundan açık hava spor alanlarına kadar her türlü sosyal yaşam imkânı bulunmaktadır.

Sabancı Üniversitesi Altunizade Kampüsü, 2020 yılının ilk yarısında tamamlanarak eğitim, araştırma ve akademik çalışmalarına başlaması ile SabancıDx Dijital Kampüsü bünyesinde yaratılan iş birliğini güçlendiren, inovasyon odaklı ekosistemin de bir parçası olacaktır. Böylece, Sabancı Üniversitesi'nin SabancıDx ile yaptığı iş birliği ile akademi, iş dünyası ve tüm paydaşların birlikte çalışarak üreteceği bu ortamda katma değer sağlayacaktır.

Sabancı Üniversitesi Altunizade Kampüsü, SabancıDx Dijital Kampüsü bünyesinde yaratılan iş birliğini güçlendiren, inovasyon odaklı ekosistemin bir parçası olacaktır.

Sabancı Üniversitesi Sakıp Sabancı Müzesi (SSM)

Sabancı Üniversitesi Sakıp Sabancı Müzesi (SSM), zengin koleksiyonları, ağırladığı uluslararası ve ulusal geçici sergileri, eğitim programları, konser, konferans ve seminerleriyle çok yönlü bir müzecilik anlayışını yansıtmaktadır.

SSM Resim Koleksiyonu, ülkemizde resim sanatının gelişim sürecinin başlangıç evresine dair önemli ipuçları veren, kültürel bir birikimdir.

Sabancı Üniversitesi Sakıp Sabancı Müzesi (SSM), Atlı Köşk olarak anılan köşk galerilerden oluşmaktadır. 1951'de, Hacı Ömer Sabancı tarafından satın alınan Atlı Köşk, uzun yıllar ailenin yazlık evi olarak kullanılmış, daha sonra Sakıp Sabancı'nın daimi konutu olmuş ve onun zengin koleksiyonunu barındırmış, 1998'de müzeye dönüştürülmek üzere Sabancı Üniversitesi'ne tahsis edilmiştir. Galeri bölümünün eklenmesiyle 2002'de ziyarete açılan Müze'nin sergileme alanları 2005'te genişletilerek teknik düzeyde uluslararası standartlara kavuşturulmuştur.

SSM, bugün zengin koleksiyonları, ev sahipliği yaptığı uluslararası ve ulusal geçici sergileri, konservasyon birimleri, eğitim programları, konser, konferans ve seminerleriyle çok yönlü bir müzecilik anlayışını yansıtmaktadır.

SSM Koleksiyonları

Osmanlı sanatının 500 yıllık örneklerine kapsamlı bir bakış sunan SSM Kitap Sanatları ve Hat Koleksiyonu, başta nadir el yazması Kuran-ı Kerim'ler olmak üzere, kıtalar, murakkaalar, levhalar, hilyeler, tuğralı belgeler ile hattat aletlerinden oluşmaktadır. SSM Kitap Sanatları ve Hat Koleksiyonu, 2012 yılında çağdaş bir tasarım ve sergileme anlayışıyla yeniden düzenlenerek ziyarete açılmıştır. Yeni teknolojik düzenlemeyle ziyaretçiler, sergi salonlarında verilen tabletler aracılığıyla, artırılmış gerçeklik (augmented reality) tekniğiyle hazırlanan animasyonları izleyebilmekte, nadir elyazması kitapları sayfa sayfa inceleyebilmektedirler.

SSM Resim Koleksiyonu, ülkemizde resim sanatının gelişim sürecinin başlangıç evresine dair önemli ipuçları veren, kültürel bir birikimdir. Bu yönüyle SSM Kitap Sanatları ve Hat Koleksiyonu'nun tarihsel süreçteki devamı niteliğine sahip olan koleksiyon, Türkiye'de imge üretimindeki dönüşümü, sanat ve sanatçı kavramlarındaki değişimi gözler önüne sererek Osmanlı devletinden Türkiye Cumhuriyeti'ne uzanan modernleşme sürecini yansıtmaktadır.

SSM Resim Koleksiyonu, Türk resminin geç Osmanlı ve erken Cumhuriyet dönemlerinin seçkin örnekleriyle, Osmanlı İmparatorluğu'nun son yıllarında İstanbul'da yaşamış ve çalışmış sanatçıların çalışmaları da dahil olmak üzere, 1850'lerden başlayarak günümüze kadar tarihlenen eserlerden oluşmaktadır. Atlı Köşk'ün alt katındaki odalarda, Sabancı Ailesi'nin

kullandığı, geç rokoko, neo-klasik ve ampir üsluplarından ilhamla tasarlanmış Batı tarzı mobilyalar ve 19. yüzyıla tarihlenen dekoratif sanat eserleri yer almaktadır. Roma, Bizans ve Osmanlı dönemlerinden günümüze ulaşmış parçaların yer aldığı arkeolojik ve taş eserler ise müzenin bahçesinde sergilenmektedir.

SSM'de açılan sergiler

SSM, saygın kurum ve kuruluşların destekleri ile gerçekleştirdiği sergi projeleriyle 2019'da da sanatseverleri, Türk ve dünya sanatının önemli sanatçı ve akımlarıyla buluşturmuştur.

Rus Avangardı. Sanat ve Tasarımla Geleceği Düşlemek: SSM, Sabancı Holding'in katkılarıyla 2018'de açılan ve 2019'da da devam eden 20. yüzyıl dünya sanatını şekillendiren Rus Avangardı akımının Türkiye'deki en kapsamlı sergisine ev sahipliği yapmıştır. 20. yüzyılın başından 1930'lara kadar Rusya'da faaliyet gösteren ve sanatı hayatın her alanına yaymayı hedefleyen avangard sanatçı ve okullar, resim, tasarım, edebiyat, film ve tiyatro alanlarındaki zengin üretkenlikleriyle temsil edilmektedir. Rus Avangardı'nın siyasi arka planının katmanları ise, SSM'nin Sabancı Üniversitesi'nin bir parçası olarak taşıdığı akademik misyon doğrultusunda, bir kaynak teşkil edilecek çerçevede sunulmuştur. Sergi, Selanik Devlet Çağdaş Sanat Müzesi-Costakis Koleksiyonu'nun yanı sıra Moskova'daki tüm Rusya Dekoratif Sanatlar Müzesi ve Multimedya Sanat Müzesi ile Avrupa'nın önde gelen özel koleksiyonlarından seçilen 513 eserle, Türkiye'de ilk defa bir arada sunulan Rus Avangardı'nın sanat tarihindeki zengin yerine ışık tutmuştur.

Rus Avangardı. Sanat ve Tasarımla Geleceği Düşlemek sergisi süresince Rusya'nın siyasi tarihi ve söz konusu dönemin mimarlık anlayışı, Rus Avangardı'nın dünya sanat tarihine etkileri gibi konularda gerçekleştirilen konferanslar, sergi mekânlarında düzenlenen film gösterimleri, bale ve tiyatro etkinlikleri ve Rus Avangard akımı ve sanatçılarının anlatıldığı galeri sohbetleri gerçekleştirilmiştir.

Avni Lifij. Çağının Yenisi: SSM, Sabancı Holding'in katkılarıyla 2017'de gerçekleştirdiği "Feyhaman Duran" ve "Selim Turan" sergilerinin devamı niteliğinde olan ve Türk sanatının önemli ustalarından "Avni Lifij. Çağının Yenisi" sergisine 2019'da ev sahipliği yapmıştır. Sergide, sanatçının otoportre, poşad, manzara, figürlü kompozisyon gibi farklı türleri içeren geniş bir yelpazeye yayılmış üretiminin yanı sıra kültür politikaları, sanat eleştirisi, fotoğraf gibi alanlardaki çalışmaları da müze ortamına taşınmıştır.

Avni Lifij. Çağının Yenisi sergisinde, Sakıp Sabancı Müzesi, Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi Resim ve Heykel Müzesi, Kültür ve Turizm Bakanlığı bünyesindeki Ankara Resim ve Heykel Müzesi, Milli Kütüphane koleksiyonları ve özel koleksiyonlarda bulunan sanatçının bine yakın yağlıboya resim, etüt, desen, eskiz, poşad, fotoğraf, arşiv malzemesi ve kişisel eşyası bir araya getirilerek sunulmuştur.

Sergi kapsamında Avni Lifij'in sanatçı, yazar, fotoğrafçı kimliğinin ele alındığı bir panel, çocuk eğitim programları düzenlenmiştir.

SSM, saygın kurum ve kuruluşların destekleri ile gerçekleştirdiği sergi projeleriyle 2019'da da sanatseverleri, Türk ve dünya sanatının önemli sanatçı ve akımlarıyla buluşturmuştur.

Sabancı Üniversitesi Sakıp Sabancı Müzesi (SSM)

SSM, 2019 Yetişkin Eğitimleri programı kapsamında Türkiye'nin önde gelen üniversitelerinin akademisyenleri yönetiminde, sanat ve sanat tarihi, tarih, dünya edebiyatı, sinema konulu eğitim etkinlikleri düzenlemiştir.

SSM Çocuk Eğitim Programları ve etkinlikler, sömestr, ara tatil dönemi ve yaz tatillerinde sürdürülmüştür.

Görünenin Ötesinde Osman Hamdi Bey: Bank of America Merrill Lynch'in, dünya çapında yürüttüğü "Sanatı Koruma Projesi" kapsamında, SSM Resim Koleksiyonu'nda yer alan, Osman Hamdi Bey'e ait altı tablonun konservasyon ve bilimsel araştırma çalışmaları, 5 Haziran 2018'den bu yana "Görünenin Ötesinde Osman Hamdi Bey" sergisiyle Atlı Köşk'te ziyaretçilere sunulmaktadır.

Sergide, Osman Hamdi Bey'in SSM Koleksiyonu'nda yer alan altı adet tablosu üzerinden boya uygulama teknikleri, kullandığı malzemeler ve eserlerin geçirdiği restorasyon çalışmaları izleyicilerle paylaşılmaktadır.

"Görünenin Ötesinde Osman Hamdi Bey" sergisinin bilimsel araştırma çalışmaları, Sabancı Üniversitesi Nanoteknoloji Araştırma ve Uygulama Merkezi, Koç Üniversitesi Yüzey Teknolojileri Araştırma Merkezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Organik Kimya Laboratuvarı ve Getty Konservasyon Enstitüsü iş birliğiyle yapılmıştır.

SSM Eğitim Faaliyetleri, Etkinlikler ve Projeler

Çocuk Eğitimleri

Farklı yaş gruplarına yönelik olarak tasarlanan SSM Çocuk Eğitim Programları ve etkinlikler, sömestr, ara tatil dönemi ve yaz tatillerinde de sürdürülmüştür. Müze koleksiyonları ve geçici sergiler paralelinde gerçekleştirilen özel atölye çalışmalarının yanı sıra felsefe, ritim, pandomim gibi sanatın farklı alanlarında da çalışmalar yapılmıştır. 23 Nisan Ulusal Egemenlik ve Çocuk Bayramı'na özel etkinlik düzenlenmiş ve Mutfak Sanatları Akademisi (MSA) iş birliğiyle gerçekleştirilen Küçük Gurmeler etkinliğinde çocuklar Fransız ressam Monet'in tablo ve kullandığı renkleri inceleyerek sanatçının çalışmalarından ilhamla MSA mutfağında yemekler hazırlanmıştır.

Yetişkin Eğitimi Programları

SSM, 2019 Yetişkin Eğitimleri programı kapsamında Türkiye'nin önde gelen üniversitelerinin akademisyenleri yönetiminde, sanat ve sanat tarihi, tarih, dünya edebiyatı, sinema konulu eğitim etkinlikleri düzenlemiştir. Prof. Dr. Cevat Çapan ile Dünya Edebiyatı, Jak Şalom ile 12 Usta Yönetmen: Bir Sanat Olarak Sinema, Prof. Dr. Tarkan Okçuoğlu ile Osmanlı Resim Sanatı başlıklı eğitim programları düzenlenmiştir.

24 Kasım Öğretmenler Günü'ne özel öğretmenlere Duygu Odaklı Kültürel Mirası Koruma Eğitimi verilmiştir.

digitalSSM Teknolojik Eserlerinin Koruma Projesi

SSM'nin tüm koleksiyon ve arşivlerinin dijital ortama aktarıldığı ve 77 binden fazla yüksek çözünürlüklü görselin akademik bilgilerle desteklenerek paylaşıldığı digitalSSM, 2019 yılında fiziki mekanına kavuşmuştur. digitalSSM Arşiv ve Araştırma Alanı ismi ile hayata geçen bu alan, dijital arşivleme, dijital koruma, teknolojik sanat eserlerinin geleceğe aktarılması ve müzelerde yapay zeka uygulamaları gibi konulara odaklanmıştır. digitalSSM alanındaki ilk etkinliğini Hacettepe Bilgi ve Belge Yönetimi Öğretim Üyesi Prof. Dr. Yaşar Tonta, danışman İlkay Holt ve Sabancı Üniversitesi Öğretim Üyesi Doç. Dr. Selçuk Artut dijital kültürel mirasın geleceğe taşınması konusunda bir dizi konferans ile gerçekleştirmiştir.

digitalSSM Arşiv ve araştırma Alanı, Sabancı Üniversitesi iş birliği ile Teknolojik Sanat Eserlerinin Korunması başlıklı projenin yürütücülüğüne de başlamıştır. Uluslararası bir araştırma projesi niteliğinde başlayan bu çalışma kapsamında Tate Modern, Rhizome, ZKM gibi önde gelen sanat ve kültür kurumlarının temsilcileriyle bir dizi konferans ve atölye çalışmaları gerçekleştirilmiştir. Bu konferanslarda yazılım tabanlı sanatın korunması, internet sanatının korunması, medya ve dijital sanat eserlerinin yeniden inşası gibi konulara odaklanılmıştır. Proje, Türkiye'deki sanat kurumlarının temsilcilerinin katılımlarıyla sektörün dijital koruma alanındaki sorunlarının ve önerilerinin ele alındığı etkinliklerle devam etmektedir.

Koleksiyon Buluşmaları

2016'da başlayan Koleksiyon Buluşmaları etkinliği 2019 yılında da devam etmiştir. Program kapsamında, SSM koleksiyon yöneticileri, Atlı Köşk'ün bir "ev-müze" olarak ev sahipliği yaptığı koleksiyonların oluşum öyküsünü ziyaretçilerle paylaşmaktadır. Ayda bir düzenlenen etkinlik, "Kitap Sanatları Buluşması", "Ev-Müze Buluşması" ve "Kültürel Mirası Koruma Buluşması" olarak üç farklı başlık altında gerçekleştirilmektedir.

Açık havada gösteri sanatları ve sinema etkinlikleri

Sakıp Sabancı Müzesi, 2019 yazında İstanbul'da gösteri sanatlarına yeni bir alan açmak amacıyla çeşitli açık hava etkinliklerine ev sahipliği yapmıştır. Kadıköy Belediyesi Sinematek/ Sinemaevi Yöneticisi Jak Şalom'un seçkisiyle hazırlanan "Müzede Suare" programı kapsamında 16-21 Temmuz tarihleri arasında SSM'nin Boğaz manzaralı bahçesinde Hollywood tarihinin farklı dönemlerinden yıldız oyuncuların başrolünde olduğu sinema klasikleri gösterilmiştir.

SSM'nin tüm koleksiyon ve arşivlerinin dijital ortama aktarıldığı ve 77 binden fazla yüksek çözünürlüklü görselin akademik bilgilerle desteklenerek paylaşıldığı digitalSSM, 2019 yılında fiziki mekanına kavuşmuştur.

Sabancı Üniversitesi Sakıp Sabancı Müzesi (SSM)

Sakıp Sabancı Müzesi'nin, Sabancı Vakfı'nın katkılarıyla 2017'de başlattığı ve büyük bir ilgiyle karşılanan tiyatro etkinliği "Müzede Sahne", 24-28 Temmuz 2019'da gerçekleştirilmiştir.

Sakıp Sabancı Müzesi'nin, İKSV'nin İstanbul Caz Festivali kapsamında bahçesinde gerçekleştirdiği konserlerde, Cyrille Aimée & Elchin Shirinov Trio sahne almıştır.

Sakıp Sabancı Müzesi'nin, Sabancı Vakfı'nın katkılarıyla 2017'de başlattığı ve büyük bir ilgiyle karşılanan tiyatro etkinliği "Müzede Sahne", Emre Koyuncuoğlu küratörlüğünde 24-28 Temmuz 2019'da gerçekleştirilmiştir. 2019 yılı teması Şiirsellemiş Beden olan Program'da tiyatro, performans, söyleşi, dans gösterileri, oyun ve atölyeler yer almıştır. Etkinlik kapsamında Genco Erkal, Tülay Günal, Nazan Kesal gibi Türk tiyatrosunun önemli isimlerinin yanı sıra Prof. Dr. Dikmen Gürün programın açılış konuşmasını yapmış, gazeteci yazar Zeynep Oral, oyuncu ve edebiyatçı Pelin Batu bir söyleşi gerçekleştirmiştir.

Erdem Şenocak, Aslı Bostancı gibi genç sanatçıların da sahne aldığı Müzede Sahne programı kapsamında yetişkinlere ve çocuklara yönelik atölye çalışmaları gerçekleştirilmiştir.

Sakıp Sabancı Müzesi, üç yıldır sürdürdüğü Müzede Sahne'nin yanı sıra 2019 yılında ilk kez Türkiye'de gerçekleştirilen FRINGE festivalinin açılışına da ev sahipliği yapmıştır.

Konserler

Sakıp Sabancı Müzesi'nin, İKSV'nin İstanbul Caz Festivali kapsamında bahçesinde gerçekleştirdiği konserlerde, Cyrille Aimée & Elchin Shirinov Trio sahne almıştır. Müze bünyesinde yer alan uluslararası kültür-sanat, toplantı ve etkinlik merkezi "the Seed", klasik müzik yıldızlarının sahne aldığı İstanbul Resitalleri programına 2019'da devam etmiş; Freedy Kempf, Andrew Tysons, Goran Filipec, Stephen Kovacevich, Yeol Eum Son ve Jeung Beum Sohn gibi sanatçıları ağırlamıştır.

5 Ağustos-5 Eylül 2019 arasında SSM'nin Boğaz manzaralı terasında "Bachçede Yaz Festivali" adı altında klasik müzik konserleri dizisi düzenlenmiştir. SSM, Bachçede Yaz Festivali kapsamında İzmir Barok, Thomas Gabriel Trio, Musica Minore, Konstantin Lifschitz, Hortus Musicus, Stabat Mater ve The Barock M Ensemble gibi klasik müziğin sevilen isim ve gruplarının konserlerine ev sahipliği yapmıştır.

Ayrıca 10 Kasım'da Osmanlı Dönemi Müziği Uygulama ve Araştırma Merkezi (OMAR) iş birliğiyle "Müzede Tarihin Sesi" isimli bir belgesel konser düzenlenerek arşiv kayıtlarından ses ve görüntülerle Atatürk'ün sevdiği şarkılar icra edilmiştir.

Yoga

Sakıp Sabancı Müzesi'nin bahçesinde yüksek bir katılımla gerçekleştirilen ve artık geleneksel bir nitelik kazanan ücretsiz yoga dersleri, Cihangir Yoga iş birliği ve eğitmenleriyle 12 Haziran-25 Eylül 2019 tarihleri arasında her Çarşamba devam etmiştir. Yılın en uzun günü 21 Haziran Dünya Yoga Günü etkinliğinde güneşin doğuşunun ve batışının meditasyon ve yoga ile karşılandığı bir etkinlik düzenlemiş, 2 Ağustos'ta Chris Chavez ile bir yoga dersi gerçekleştirilmiştir.

Fotoğraf: Sakıp Sabancı Müzesi

Kurumsal Sosyal Sorumluluk Politikası ve İlkeleri

Bu politika belgesiyle Sabancı Holding, kurumsal sosyal sorumluluk ilkelerimizi ve konunun Topluluğumuz için önemini ve önceliğini vurgular.

Sabancı Topluluğu sahip olduğu tevazu, insana saygı ve halka yakınlık öz değerlerinin bir parçası olarak tüm faaliyetlerinde sosyal sorumluluk bilinciyle hareket etmeyi yönetim anlayışının temel ve değişmez unsurlarından biri olarak kabul eder. Bu çerçevede Sabancı Topluluğu'nu oluşturan tüm kurumlarımızdan faaliyetlerinin ekonomik, sosyal ve çevresel etkilerini sorumluluk anlayışı içinde yönetmelerini ve toplumu geliştirmeyi öncelikli olarak gündemlerinde tutmalarını bekleriz. Sosyal sorumluluk anlayışımızın kapsamını iş faaliyetlerimiz ve onların etkileriyle sınırlı görmeyiz. Sosyal sorumluluk anlayışımızı ve bu konudaki önceliklerimizi toplum ve çevre için en iyi olanı dikkate alarak belirleriz.

Demokrasinin, insan haklarının ve çevrenin korunmasına yönelik faaliyetlerde öncü rol almaya özen gösteririz. Sabancı Topluluğu olarak Kurumsal Sosyal Sorumluluk İlkeleri çerçevesinde hazırlayıp uyguladığımız SA-Etik, iş yapış şeklimizde bize rehber olur.

Sosyal sorumluluk 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 kaynaklarımızın, sürdürülebilir büyümenin en önemli unsuru olduğuna inanırız. Çalışanlarımızın özlük haklarının tam ve doğru biçimde kullanılmasını sağlarız. Çalışanlara dürüst ve adil yaklaşır, ayrımcı olmayan, güvenli ve sağlıklı bir çalışma ortamı taahhüt ederiz. Çalışanlarımızın bireysel gelişimi için gerekli çabayı gösterir, iş hayatı ile özel hayat arasındaki dengeyi gözetiriz.

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

4. Her türlü faaliyetimizden doğabilecek çevresel etkileri sorumluluk bilinciyle yönetiriz. Tüm şirketlerimiz faaliyet alanlarına uygun düzeyde faaliyetlerinin çevresel etkilerini en az noktaya indirecek her türlü iyileştirme ve geliştirme çalışmalarını belirlemek ve uygulamak ile yükümlüdür.
5. Sabancı Topluluğu olarak, kurumsal sosyal sorumluluk ilkesi çerçevesinde toplumumuzun gelişimi için çaba gösteririz. Çalışanlarımızı, sosyal sorumluluk bilinciyle yer alacakları uygun sosyal ve toplumsal faaliyetlere gönüllü olmaları konusunda destekleriz.
6. Tedarikçilerimiz başta olmak üzere tüm iş ortaklarımızın, sosyal sorumluluk alanında Sabancı Topluluğu standartlarında hareket etmelerinin sağlanmasına yönelik yaklaşımlar geliştirmeye ve bu yaklaşımların uygulanmasına özen gösteririz.
7. Türkiye'nin ve faaliyet gösterdiğimiz ülkelerin gelenek ve kültürlerine duyarlı davranır, tüm yasal düzenlemelere uygun hareket ederiz.
8. Şirketlerimizi, uluslararası standartlara uyum sağlayarak uygulamalarını sertifikalaştırmaları konusunda teşvik ederiz.

Bu politika belgesinde yer alan tüm ilkeler gerekli düzenlemeler ile uygulamaya aktarılır ve uygulamaların düzeyi ilgili birimlerce denetlenir. Şirketlerin sosyal sorumluluk uygulamalarında gösterecekleri başarıyı, şirket performanslarının değerlenmesinde önemli bir kriter olarak dikkate alırız. Sabancı Topluluğu olarak gerçekleştirdiğimiz kurumsal sosyal sorumluluk aktivitelerini yıllık faaliyet raporu ve web sitemiz aracılığıyla kamuoyu ile paylaşırız.

Topluluğumuz genelinde kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarından başta H.Ö. Sabancı Holding A.Ş. CEO'su olmak üzere tüm yöneticilerimiz ve çalışanlarımız sorumludur.

Bu politika belgesi, Sabancı Topluluğu'nun daha iyi bir dünya ve gelecek için üzerine düşen her türlü sorumluluğu yerine getireceğinin açık bir taahhüdünü, tüm çalışanlarımızla, hissedarlarımızla ve diğer tüm paydaşlarımızla paylaşmak üzere hazırlanmıştır.

Sabancı Topluluğu İletişim Prensipleri

Sabancı Topluluğu İletişim Çalışmaları kapsamında oluşturulmak istenen algı şudur: Sabancı Topluluğu faaliyetlerini, farklılıklar yaratarak kalıcı üstünlükler sağlamak vizyonu ile rekabetçi ve sürdürülebilir büyüme potansiyeli olan "stratejik bir portföyü" paydaşlarına değer yaratacak biçimde yönetmek misyonu doğrultusunda planlar ve yürütür. Bu hedeflenen algı, iş hedeflerine yansıtılmış olarak içinde bulunduğumuz sektörlerde rekabetin önünde olmak şeklinde ortaya konmuştur.

Sabancı Topluluğu'nun kurumsal itibarının korunması ve geliştirilmesi; iş hedeflerine ve sosyal sorumluluklarına uygun bir biçimde yönetilmesi açısından, iç ve dış iletişimini tutarlı, sürekli ve şeffaf olarak sürdürmesi büyük önem taşımaktadır.

Bu kapsamda;

- Sabancı Holding üst yönetimi yılda en az bir kez kamuoyunu bilgilendirme toplantısı yapar.
- Grup Başkanları da yılda en az bir kez kamuoyunu bilgilendirme faaliyeti gerçekleştirir.
- Sabancı Holding, 3, 6, 9 ve 12 aylık mali sonuçlarını SPK, Borsa İstanbul ve kamuoyu ile paylaşır.
- Borsa İstanbul'a yapılan özel durum açıklamaları ile basın duyuruları eşzamanlı olarak web sitesinde yer alır.
- Sabancı Holding'in faaliyetleri www.sabanci.com uzantılı web sitesi aracılığıyla Türkçe ve İngilizce olarak kamuoyu ile paylaşılır. Ayrıca sosyal medya kanalları aracılığı ile de güncel bilgiler kamuoyu ile paylaşılır.
- Sabancı Holding iştirakleri, yapılacak iletişim faaliyetleri hayata geçirilmeden önce, Sabancı Holding Kurumsal İletişim Direktörlüğü'nü bilgilendirir. Bu bilgilendirme aylık ve yıllık bazda yapılır.
- Sabancı Holding ve iştirakleri iletişim çalışmalarında Sabancı Topluluğu İletişim Rehberi ile ortaya koyulmuş olan prensipleri temel alır.
- Sabancı markasının kullanım alanları ve prensipleri Sabancı Kurumsal Kimlik Rehberi ile belirlenmiştir. Marka yönetimi konularında Sabancı Holding ve iştirakleri bu kuralları temel alırlar.
- Bu bilgilendirmeler, Şirket ve faaliyet alanlarındaki gelişmeler doğrultusunda sıklaştırılabilir.

Sabancı Topluluğu Çevre Politikası

Kurumsal Çevre Politikamız

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

Topluluk İçi Çevre Politikası Gereklilikleri

- Çevre yasası ve diğer yasal şartlara uyum gösteririz.
- Çevresel uygulamaları yasal zorunlulukların ötesinde gerçekleştirirken uygunluğun kontrolünü sağlarız.
- Çevresel etkilerimizi belirleriz.
- Tüm çevresel etkilerimizi belirler, hedef, program ve izleme sistematiği 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 sistematiklik sağlar, işletmeler arası sinerji yaratırız.

- İşletme standartlarımızı önleyici yaklaşımla hazırlar, çalışanlarımız, tedarikçilerimiz, müteahhitlerimiz dahil herkesin uygulamasını sağlarız.
- Faaliyetlerimizi gerçekleştirirken çevreye zarar getirebilecek riskleri proaktif yaklaşımla tespit eder; bunları en aza indirecek önlemleri zamanında, eksiksiz olarak almaya çalışırız.

Çevresel performansımızı sürekli iyileştirmeye çalışır ve gözden geçiririz.

- Enerji ve atık yönetimi, doğal kaynak kullanımı konularında hedefler belirler ve uygularız.
- Temiz ürün ve temiz üretim teknolojileriyle sürekli iyileştirmeyi hedeflerken, ürün ve hizmetlerimizin çevresel sorumluluğunu üstleniriz.
- Faaliyetlerimizi yalın bir şekilde raporlarken, bilgiye erişimi kolaylaştırırız.

Bağımsızlık Beyanı

Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş. (Şirket) Yönetim Kurulunda, mevzuat, esas sözleşme ve Sermaye Piyasası Kurulu tarafından yayımlanan Kurumsal Yönetim Tebliği (II-17.1)'nde belirtilen kriterler kapsamında "bağımsız üye" olarak görev yapmaya aday olduğumu, bu kapsamda;

a) Şirket, Şirketin "TFRS 10" Standardına göre yönetim kontrolü ya da "TMS 28" Standardına göre önemli derecede etki sahibi olduğu ortaklıklar ile Şirketin yönetim kontrolünü elinde bulunduran veya Şirkette önemli derecede etki (TMS 28) sahibi olan ortaklar ve bu ortakların yönetim kontrolüne sahip olduğu tüzel kişiler ile şahsım, eşim ve ikinci dereceye kadar kan ve sıhri hısımlarım arasında; son beş yıl içinde önemli görev ve sorumluluklar üstlenecek yönetici pozisyonunda istihdam ilişkisinin bulunmadığını, sermaye veya oy haklarının veya imtiyazlı payların % 5 inden fazlasına birlikte veya tek başıma sahip olmadığımı ya da önemli nitelikte (TMS 28) ticari ilişkinin bulunmadığını,

b) Son beş yıl içerisinde, başta Şirketin denetimi (vergi denetimi, kanuni denetim, iç denetim de dahil), derecelendirilmesi ve danışmanlığı olmak üzere, yapılan anlaşmalar çerçevesinde Şirketin önemli ölçüde hizmet veya ürün satın aldığı veya sattığı şirketlerde, hizmet veya ürün satın alındığı veya satıldığı dönemlerde, ortak (%5 ve üzeri), önemli görev ve sorumluluklar üstlenecek yönetici pozisyonunda çalışan veya yönetim kurulu üyesi olmadığımı,

c) Bağımsız yönetim kurulu üyesi olmam sebebiyle üstleneceğim görevleri gereği gibi yerine getirecek mesleki eğitim, bilgi ve tecrübeye sahip olduğumu,

ç) Bağlı olunan mevzuata uygun olması şartıyla, üniversite öğretim üyeliği hariç, halen/üye olarak seçildikten sonra kamu kurum ve kuruluşlarında tam zamanlı çalışmadığımı/çalışmayacağımı,

d) 31/12/1960 tarihli ve 193 sayılı Gelir Vergisi Kanunu'na göre Türkiye'de yerleşik olduğumu,

e) Şirket faaliyetlerine olumlu katkılarda bulunabilecek, Şirket ile pay sahipleri arasındaki çıkar çatışmalarında tarafsızlığımı koruyabilecek, menfaat sahiplerinin haklarını dikkate alarak özgürce karar verebilecek güçlü etik standartlara, mesleki itibara ve tecrübeye sahip olduğumu,

f) Şirket faaliyetlerinin işleyişini takip edebilecek ve üstlendiğim görevlerin gereklerini tam olarak yerine getirebilecek ölçüde Şirket işlerine zaman ayıracağımı,

g) Şirketin yönetim kurulunda son on yıl içerisinde altı yıldan fazla yönetim kurulu üyeliği yapmadığımı,

h) Şirketin veya Şirketin yönetim kontrolünü elinde bulunduran ortakların yönetim kontrolüne sahip olduğu şirketlerin üçten fazlasında ve toplamda borsada işlem gören şirketlerin beşten fazlasında bağımsız yönetim kurulu üyesi olarak görev almadığımı,

ı) Yönetim Kurulu üyesi olarak seçilen tüzel kişi adına tescil ve ilan edilmemiş olduğumu,
beyan ederim.

Yönetim Kurulu, Genel Kurul, hissedarlarımız ve tüm menfaat sahiplerinin bilgisine sunarım.

Ahmet ERDEM

Bağımsızlık Beyanı

Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş. (Şirket) Yönetim Kurulunda, mevzuat, esas sözleşme ve Sermaye Piyasası Kurulu tarafından yayımlanan Kurumsal Yönetim Tebliği (II-17.1)'nde belirtilen kriterler kapsamında "bağımsız üye" olarak görev yapmaya aday olduğumu, bu kapsamda;

a) Şirket, Şirketin "TFRS 10" Standardına göre yönetim kontrolü ya da "TMS 28" Standardına göre önemli derecede etki sahibi olduğu ortaklıklar ile Şirketin yönetim kontrolünü elinde bulunduran veya Şirkette önemli derecede etki (TMS 28) sahibi olan ortaklar ve bu ortakların yönetim kontrolüne sahip olduğu tüzel kişiler ile şahsım, eşim ve ikinci dereceye kadar kan ve sıhri hısımlarım arasında; son beş yıl içinde önemli görev ve sorumluluklar üstlenecek yönetici pozisyonunda istihdam ilişkisinin bulunmadığını, sermaye veya oy haklarının veya imtiyazlı payların % 5 inden fazlasına birlikte veya tek başıma sahip olmadığımı ya da önemli nitelikte (TMS 28) ticari ilişkinin bulunmadığını,

b) Son beş yıl içerisinde, başta Şirketin denetimi (vergi denetimi, kanuni denetim, iç denetim de dahil), derecelendirilmesi ve danışmanlığı olmak üzere, yapılan anlaşmalar çerçevesinde Şirketin önemli ölçüde hizmet veya ürün satın aldığı veya sattığı şirketlerde, hizmet veya ürün satın alındığı veya satıldığı dönemlerde, ortak (%5 ve üzeri), önemli görev ve sorumluluklar üstlenecek yönetici pozisyonunda çalışan veya yönetim kurulu üyesi olmadığımı,

c) Bağımsız yönetim kurulu üyesi olmam sebebiyle üstleneceğim görevleri gereği gibi yerine getirecek mesleki eğitim, bilgi ve tecrübeye sahip olduğumu,

ç) Bağlı olunan mevzuata uygun olması şartıyla, üniversite öğretim üyeliği hariç, halen/üye olarak seçildikten sonra kamu kurum ve kuruluşlarında tam zamanlı çalışmadığımı/çalışmayacağımı,

d) 31/12/1960 tarihli ve 193 sayılı Gelir Vergisi Kanunu'na göre Türkiye'de yerleşik olduğumu,

e) Şirket faaliyetlerine olumlu katkılarda bulunabilecek, Şirket ile pay sahipleri arasındaki çıkar çatışmalarında tarafsızlığımı koruyabilecek, menfaat sahiplerinin haklarını dikkate alarak özgürce karar verebilecek güçlü etik standartlara, mesleki itibara ve tecrübeye sahip olduğumu,

f) Şirket faaliyetlerinin işleyişini takip edebilecek ve üstlendiğim görevlerin gereklerini tam olarak yerine getirebilecek ölçüde Şirket işlerine zaman ayıracağımı,

g) Şirketin yönetim kurulunda son on yıl içerisinde altı yıldan fazla yönetim kurulu üyeliği yapmadığımı,

h) Şirketin veya Şirketin yönetim kontrolünü elinde bulunduran ortakların yönetim kontrolüne sahip olduğu şirketlerin üçten fazlasında ve toplamda borsada işlem gören şirketlerin beşten fazlasında bağımsız yönetim kurulu üyesi olarak görev almadığımı,

ı) Yönetim Kurulu üyesi olarak seçilen tüzel kişi adına tescil ve ilan edilmemiş olduğumu,

beyan ederim.

Yönetim Kurulu, Genel Kurul, hissedarlarımız ve tüm menfaat sahiplerinin bilgisine sunarım.

Nafiz Can PAKER

Bağımsızlık Beyanı

Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş. (Şirket) Yönetim Kurulunda, mevzuat, esas sözleşme ve Sermaye Piyasası Kurulu tarafından yayımlanan Kurumsal Yönetim Tebliği (II-17.1)'nde belirtilen kriterler kapsamında "bağımsız üye" olarak görev yapmaya aday olduğumu, bu kapsamda;

a) Şirket, Şirketin "TFRS 10" Standardına göre yönetim kontrolü ya da "TMS 28" Standardına göre önemli derecede etki sahibi olduğu ortaklıklar ile Şirketin yönetim kontrolünü elinde bulunduran veya Şirkette önemli derecede etki (TMS 28) sahibi olan ortaklar ve bu ortakların yönetim kontrolüne sahip olduğu tüzel kişiler ile şahsım, eşim ve ikinci dereceye kadar kan ve sıhri hısımlarım arasında; son beş yıl içinde önemli görev ve sorumluluklar üstlenecek yönetici pozisyonunda istihdam ilişkisinin bulunmadığını, sermaye veya oy haklarının veya imtiyazlı payların % 5 inden fazlasına birlikte veya tek başıma sahip olmadığımı ya da önemli nitelikte (TMS 28) ticari ilişkinin bulunmadığını,

b) Son beş yıl içerisinde, başta Şirketin denetimi (vergi denetimi, kanuni denetim, iç denetim de dahil), derecelendirilmesi ve danışmanlığı olmak üzere, yapılan anlaşmalar çerçevesinde Şirketin önemli ölçüde hizmet veya ürün satın aldığı veya sattığı şirketlerde, hizmet veya ürün satın alındığı veya satıldığı dönemlerde, ortak (%5 ve üzeri), önemli görev ve sorumluluklar üstlenecek yönetici pozisyonunda çalışan veya yönetim kurulu üyesi olmadığımı,

c) Bağımsız yönetim kurulu üyesi olmam sebebiyle üstleneceğim görevleri gereği gibi yerine getirecek mesleki eğitim, bilgi ve tecrübeye sahip olduğumu,

ç) Bağlı olunan mevzuata uygun olması şartıyla, üniversite öğretim üyeliği hariç, halen/üye olarak seçildikten sonra kamu kurum ve kuruluşlarında tam zamanlı çalışmadığımı/çalışmayacağımı,

d) 31/12/1960 tarihli ve 193 sayılı Gelir Vergisi Kanunu'na göre Türkiye'de yerleşik olduğumu,

e) Şirket faaliyetlerine olumlu katkılarda bulunabilecek, Şirket ile pay sahipleri arasındaki çıkar çatışmalarında tarafsızlığımı koruyabilecek, menfaat sahiplerinin haklarını dikkate alarak özgürce karar verebilecek güçlü etik standartlara, mesleki itibara ve tecrübeye sahip olduğumu,

f) Şirket faaliyetlerinin işleyişini takip edebilecek ve üstlendiğim görevlerin gereklerini tam olarak yerine getirebilecek ölçüde Şirket işlerine zaman ayıracağımı,

g) Şirketin yönetim kurulunda son on yıl içerisinde altı yıldan fazla yönetim kurulu üyeliği yapmadığımı,

h) Şirketin veya Şirketin yönetim kontrolünü elinde bulunduran ortakların yönetim kontrolüne sahip olduğu şirketlerin üçten fazlasında ve toplamda borsada işlem gören şirketlerin beşten fazlasında bağımsız yönetim kurulu üyesi olarak görev almadığımı,

ı) Yönetim Kurulu üyesi olarak seçilen tüzel kişi adına tescil ve ilan edilmemiş olduğumu,

beyan ederim.

Yönetim Kurulu, Genel Kurul, hissedarlarımız ve tüm menfaat sahiplerinin bilgisine sunarım.

Mehmet Mete BAŞOL

Sorumluluk Beyanı

FİNANSAL TABLO VE FAALİYET RAPORLARININ KABULÜNE İLİŞKİN YÖNETİM KURULU'NUN
KARAR TARİHİ: 24 ŞUBAT 2020
KARAR SAYISI: 1829

SERMAYE PİYASASI KURULU'NUN SERMAYE PİYASASINDA FİNANSAL RAPORLAMAYA İLİŞKİN ESASLAR TEBLİĞİ'NİN İKİNCİ BÖLÜMÜNÜN 9. MADDESİ GEREĞİNCE SORUMLULUK BEYANI

İlişikte sunduğumuz Şirketimizin 31 Aralık 2019 tarihinde sona eren Hesap Dönemi'ne ait Sermaye Piyasası Kurulu'nun Seri II, N 14.1 sayılı Sermaye Piyasasında Finansal Raporlamaya İlişkin Esaslar Tebliği hükümlerine göre hazırlanmış;

a) Konsolide Finansal Tablolar ve Faaliyet Raporu tarafımızdan incelenmiş olup,
b) İşletmedeki görev ve sorumluluk alanımızda sahip olduğumuz bilgiler çerçevesinde, Finansal Tablo ve Faaliyet Raporu'nun önemli konularda gerçeğe aykırı bir açıklama veya açıklamanın yapıldığı tarih itibariyle yanıltıcı olması sonucunu doğurabilecek herhangi bir eksiklik içermediği,
c) İşletmedeki görev ve sorumluluk alanımızda sahip olduğumuz bilgiler çerçevesinde, yürürlükteki Finansal Raporlama Standartlarına göre hazırlanmış konsolide finansal tablolarla birlikte, işletmenin aktifleri, pasifleri, finansal durumu ve kar ve zararı ile ilgili gerçeği dürüst bir biçimde yansıttığı ve faaliyet raporunun işin gelişimi ve performansını konsolidasyon kapsamındakilerle birlikte işletmenin finansal durumunu, karşı karşıya olunan önemli riskler ve belirsizliklerle birlikte dürüstçe yansıttığı bilgisini sunar, yapılan açıklamalardan dolayı sorumlu olduğumuzu beyan ederiz.

Saygılarımızla,

MEHMET METE BAŞOL
Denetim Komitesi Başkanı

AHMET ERDEM
Denetim Komitesi Üyesi

CENK ALPER
CEO

BARIŞ ORAN
CFO

Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporu

BÖLÜM I - KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİNE UYUM BEYANI

Şirket, kurumsal yönetimin Şeffaflık, Adillik, Sorumluluk ve Hesap Verebilirliğe dayalı 4 prensibine uymayı kendisine ilke edinmiştir.

Şirket, II-17.1 sayılı Kurumsal Yönetim Tebliği'nde ("Tebliğ") yer alan, uygulanması zorunlu tutulan ilkelerin tamamına uymaktadır.

Ancak zorunlu olmayan ilkelerin bir kısmında uygulamada yaşanan zorluklar, bazı ilkelere uyum konusunda uluslararası platformda ve ülkemizde devam eden tartışmalar, bazı ilkelerin ise Şirket ve piyasanın yapısı itibarıyla örtüşmemesi gibi nedenlerden dolayı henüz tam uyum sağlanamamıştır. Uyulan ve uyulamayan konulara ilişkin ayrıntıya ve açıklamalara linkine de yer verdiğimiz URF ve KYBF formatındaki raporlamalarımızda açıkça yer verilmektedir. Konuyla ilgili gelişmeler izlenmekte olup uyuma yönelik çalışmalar devam etmektedir.

2019 yılı içerisinde Şirket, mevzuat gereği yatırımcılara ve analistlere yatırım kararlarını etkileyecek önemdeki tüm bilgilerin zamanında, şeffaf, istikrarlı ve düzenli bir şekilde ve eş anlı olarak iletilmesi için gerekli kamu bilgilendirmelerini yapıp, Yatırımcı İlişkileri internet sitesini düzenli olarak güncellemiş ve yatırımcılar ve analistler ile iletişimin sürekli ve en iyi şekilde sağlanmasını teminen yatırımcı toplantılarına ve konferanslara katılmıştır. Mevzuat ile ilgili gelişmeler yakinen takip edilerek, gerekli aksiyonlar alınmıştır.

Şirket, sosyal sorumluluklarına karşı duyarlı olup; çevreye, tüketiciye, kamu sağlığına ilişkin düzenlemeler ile etik kurallara uyar. Şirket, uluslararası geçerliliğe sahip insan haklarına destek olur ve saygı gösterir.

BÖLÜM II - YÖNETİM KURULU

2.1 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 Üyeleri'nde aranacak asgari niteliklere Esas Sözleşme'de yer verilmemiştir. Ancak, Şirket'in Yönetim Kurulu Üyeleri'nin sahip olması gereken özellikleri SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri'nde yer alan ilgili maddeler ile örtüşmektedir. Yönetim Kurulu Üyeleri'nden üçü, Sermaye Piyasası Kurulu'nun Kurumsal Yönetim İlkelerine ve Kurumsal Yönetime ilişkin düzenlemelerine göre tespit edilmiş bağımsız üyelerdir. Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeleri'nin bağımsızlık beyanları bulunmaktadır. İlgili faaliyet dönemi itibarıyla bağımsızlığı ortadan kaldıran herhangi bir durum bulunmamaktadır.

Yönetim Kurulu Üyeleri'nin görev süresi bir yıldır ve süresi biten üyenin 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 selefinin kalan süresini tamamlamaktadır.

Yönetim Kurulu Üyeleri'ne Genel Kurul kararı ile Türk Ticaret Kanunu'nun 395. ve 396. maddeleri doğrultusunda işlem yapma hakkı tanınmıştır.

2.2 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 Üyeleri'ne 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 çağırmazsa 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, 01.01.2019-31.12.2019 tarihleri arasında 6 toplantı yapmıştır. Yönetim Kurulu toplantılarında her üyenin 1 oy hakkı bulunup, konular karara bağlanırken oy birliği aranmış ve Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne uyulmuştur. Yönetim Kurulu toplantılarına mazereti olmayan üyelerin fiili katılımı sağlanmıştır. Bu konularda Yönetim Kurulu Üyeleri'nin soruları olmadığı için zapta geçirilmemiştir. 2019 yılında yapılan toplantılarda Yönetim Kurulu Üyeleri tarafından alınan kararlar aleyhinde farklı görüş açıklanmamıştır.

Şirket Yönetim Kurulu Üyeleri, 2019 yılı içinde Şirket ile işlem yapmamış ve aynı faaliyet konularında rekabet edecek girişimlerde bulunmamıştır.

2.3 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 olup, 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 Komitesi

Kurumsal Yönetim 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 İlkeleri doğrultusunda belirlenmesi için Şirket Yönetim Kurulu'na önerilerde bulunmakta ve tavsiyeler oluşturmaktadır.

Kurumsal Yönetim Komitesi, SPK'nın "Kurumsal Yönetim İlkeleri" doğrultusunda Şirket Yönetim Kurulu'nca atanan Başkan dahil azami beş Üye ve iki Raportörden oluşur. Kurumsal Yönetim Komitesi Başkanı, Şirket Yönetim Kurulu tarafından bağımsız üyeler arasından atanır.

Komite Başkanlığı'nın herhangi bir sebepten dolayı boşalması halinde, boşalmayı izleyen ilk Yönetim Kurulu toplantısında yeni bir Başkan atanıncaya kadar Yönetim Kurulu Başkanı, Komite Üyeleri'nden birini geçici başkan olarak görevlendirir.

Kurumsal Yönetim 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 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 Komitesi'ne verir.

Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporu

Kurumsal Yönetim Komitesi, yılda en az 4 kez toplanır. Komite 2019 yılında 5 kez toplanmıştır.

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

Adı Soyadı	Görevi	Yönetim Kurulu Üyeliğinin / Görevinin Mahiyeti
Nafiz Can PAKER	Kurumsal Yönetim Komitesi Başkanı	Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi
Serra SABANCI	Kurumsal Yönetim Komitesi Üyesi	İcracı Olmayan Yönetim Kurulu Üyesi
Sevil SABANCI SABANCI	Kurumsal Yönetim Komitesi Üyesi	İcracı Olmayan Yönetim Kurulu Üyesi
Gökhan EYİGÜN	Kurumsal Yönetim Komitesi Üyesi	Genel Sekreter
Levent DEMİRAĞ	Kurumsal Yönetim Komitesi Üyesi	Mali İşler, Muhasebe ve Yatırımcı İlişkileri Bölüm Başkanı

Riskin Erken Saptanması Komitesi

Şirket Yönetim Kurulu'nun 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu'nun 378'inci maddesi ile Sermaye Piyasası Kurulu'nun Kurumsal Yönetim İlkeleri Tebliği hükümleri uyarınca görevli ve yetkili olmak üzere Riskin Erken Saptanması Komitesi kurulmuştur.

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

Komite'nin hangi üyelerden oluşacağı Şirket'in Yönetim Kurulu tarafından belirlenir ve kamuya açıklanır. Komite Başkanı, Şirket'in Yönetim Kurulu tarafından bağımsız üyeler arasından atanır. Komite'de; Başkan hariç, Şirket Yönetim Kurulu tarafından seçilen azami iki Üye bulunur. Komite üyeleri tercihen icra yetkisi olmayan Yönetim Kurulu Üyeleri arasından seçilir.

Toplantılar, Başkan'ın uygun göreceği yerde, yılda en az altı defa yapılır. Her yıl başında Komite'ye ait yıllık toplantı takvimi, Komite Başkanı tarafından belirlenip tüm üyelere duyurulur.

Komite üyelerinin görev süresi, Şirket Yönetim Kurulu Üyeleri'nin görev süresiyle paraleldir. Komite, Yönetim Kurulu Üyeleri'nin seçimini takiben, yeniden oluşturulur.

Riskin Erken Saptanması Komitesi 2019 yılında 6 kez toplanmıştır.

Adı Soyadı	Görevi	Yönetim Kurulu Üyeliğinin Mahiyeti
Mehmet Mete BAŞOL	Riskin Erken Saptanması Komitesi Başkanı	Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi
Sevil Sabancı SABANCI	Riskin Erken Saptanması Komitesi Üyesi	İcracı Olmayan Yönetim Kurulu Üyesi
Gökhan EYİGÜN	Riskin Erken Saptanması Komitesi Üyesi	Genel Sekreter

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, 2019 yılında 4 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
Mehmet Mete BAŞOL	Denetim Komitesi Başkanı	Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi
Ahmet ERDEM	Denetim Komitesi Üyesi	Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi

Portföy Yönetim Komitesi

Portföy Yönetim Komitesi, H.Ö. Sabancı Holding A.Ş.'nin portföyünün maksimum değer ve temettü verimini sağlayacak şekilde yönetimi ve gelişimi için gerekli önlemlerin uygulanması ve Yönetim Kurulu'nun görev ve sorumluluklarının sağlıklı bir biçimde yerine getirilmesine yardımcı olmak amacıyla oluşturulmuştur.

Komitenin hangi üyelerden oluşacağı Şirket'in yönetim kurulu tarafından belirlenir. Portföy Yönetim Komitesi 2019 yılı içerisinde toplam 6 defa toplanmıştır.

Adı Soyadı	Görevi	Yönetim Kurulu Üyeliğinin Mahiyeti
Güler SABANCI	Başkan	Yönetim Kurulu Başkanı
Erol SABANCI	Üye	Yönetim Kurulu Başkan Vekili
Suzan Sabancı DİNÇER	Üye	Üye
Sevil Sabancı SABANCI	Üye	Üye
Serra SABANCI	Üye	Üye
Cenk ALPER	Üye	Üye ve CEO

2.4 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, Kurum genelinde tanımlanmış bir risk yönetimi sistemini uygulamaya devam etmektedir.

Sabancı Topluluğu'nda risk, tehditler kadar fırsatları da içeren bir kavram olarak görülmekte ve bu riskleri en etkin şekilde yönetmek amacıyla, kurumsal risk yönetimi tüm Topluluk şirketlerinde sürekli ve sistematik bir süreç olarak uygulanmaktadır. Risk kültürünün Holding 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 Göstergeleri'nin işaret ettiği risklerin yönetilmesi için gerekli aksiyonlar Sabancı Holding'in koordinasyonunda Topluluk şirketleri tarafından alınmaktadır.

Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporu

Risk yönetimine verdiği önem sayesinde hissedar değeri yaratmaya 2019 yılında da aralıksız devam eden Sabancı Topluluğu, sürdürülebilir bir büyüme performansı sergilemiştir.

Sabancı Topluluğu, güçlü sermayesi ve etkin yönetim anlayışıyla 2020 yılında da faaliyet gösterdiği tüm iş kollarındaki olası riskleri yönetecektir.

Aynı şekilde İç Kontrol Mekanizması, Şirket'in kurulduğu günden beri mevcuttur. İç Kontrol Mekanizması, Denetim Komitesi'nin ihdası ile beraber etkin bir şekilde Yönetim Kurulu tarafından kendilerine verilen görevleri, mevcut Denetim Komitesi İç Tüzüğü çerçevesinde yerine getirmektedir.

2.5 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 ulaşılıp ulaşılmadığı her ay sonu alınan yönetici raporları ile takip edilir. Şirket'in hedeflerine ulaşıp ulaşmadığı, sene sonu yapılan performans değerlendirmesinde baz oluşturur.

2.6 Mali Haklar

Şirket Yönetim Kurulu Üyeleri'ne 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.

2019 yılı içinde Şirket; hiçbir Yönetim Kurulu Üyesi'ne borç vermemiş, kredi kullandırmamış, verilmiş olan borçların ve kredilerin süresini uzatmamış, şartlarını iyileştirmemiş; üçüncü bir kişi aracılığıyla şahsi kredi adı altında kredi kullandırmamış veya lehine kefaletler gibi teminatlar vermemiştir.

URF ve KYBF formatlarındaki raporlamalar https://www.kap.org.tr/tr/Bildirim/821217 ve https://www.kap.org.tr/tr/Bildirim/826774 adreslerinde yer almaktadır.

Kâr Dağıtım Tablosu

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş. 2019 YILI KÂR DAĞITIM TABLOSU (TL)		
1. Ödenmiş/Çıkarılmış Sermaye		2.040.403.931
2. Genel Kanuni Yedek Akçe (Yasal Kayıtlara Göre)		408.080.786,20
Esas Sözleşme Uyarınca Net Kârdan %5 Genel Kanuni Yedek Akçe ayrılır. Ödenmiş sermayenin %5'i tutarında Birinci Kâr Payı ayrılır. Yukarıdaki indirimler yapıldıktan sonra Kalanın %3'ü Hacı Ömer Sabancı Vakfına Ayrılır.	**SPK'ya Göre**	**Yasal Kayıtlara (YK) Göre**
3. Dönem Kârı	8.544.190.000	762.235.504,88
4. Vergiler (-)	1.579.222.000	30.286.096,42
5. Net Dönem Kârı	3.779.736.000	731.949.408,46
6. Geçmiş Yıllar Zararları (-)	0,00	0,00
7. Genel Kanuni Yedek Akçe (-)	0,00	0,00
8. Net Dağıtılabilir Dönem Karı	3.779.736.000	731.949.408,46
Yıl İçinde Dağıtılan Kar Payı Avansı (-)	0,00	0,00
Kar Payı Avansı Düşülmüş Net Dağıtılabilir Dönem Karı/Zararı	0,00	0,00
9. Yıl İçinde Yapılan Bağışlar (+)	384.787,50	0,00
10. Bağışlar Eklenmiş Net Dağıtılabilir Dönem Karı	3.780.120.787,50	0,00
11. Ortaklara Birinci Kâr Payı	102.020.196,55	0,00
* Nakit	102.020.196,55	0,00
* Bedelsiz	0,00	0,00
12. İmtiyazlı Pay Sahiplerine Dağıtılan Kâr Payı	0,00	0,00
13. Dağıtılan Diğer Kâr Payı	18.897.876,36	0,00
* Çalışanlara	0,00	0,00
* Yönetim Kurulu Üyelerine	0,00	0,00
* Pay Sahibi Dışındaki Kişilere	18.897.876,36	0,00
14. İntifa Senedi Sahiplerine Dağıtılan Kâr Payı	0,00	0,00
15. Ortaklara İkinci Kâr Payı	571.313.100,68	0,00
16. Genel Kanuni Yedek Akçe	0,00	0,00
17. Statü Yedekleri	0,00	0,00
18. Özel Yedekler	0,00	33.473.114,97
19. Olağanüstü Yedek	3.087.504.826,41	6.245.119,90
20. Dağıtılması Öngörülen Diğer Kaynaklar	0,00	0,00

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş. 2019 YILI KÂR PAYI ORANLARI TABLOSU

Pay Grubu	TOPLAM DAĞITILAN KÂR PAYI		TOPLAM DAĞITILAN KÂR PAYI / NET DAĞITILABİLİR DÖNEM KÂRI	1 TL NOMİNAL DEĞERLİ PAYA İSABET EDEN KÂR PAYI	
	NAKİT	**BEDELSİZ**	**ORANI**	**TUTARI**	**ORAN**
	(TL)	**(TL)**	**(%)**	**(TL)**	**(%)**
BRÜT	673.333.297,23	0,00	17,81	0,33	33
NET(*)	**572.333.302,65**	**0,00**	**15,14**	**0,2805**	**28,05**

(*)Net hesaplama, %15 oranında gelir vergisi stopajı olacağı varsayımı ile yapılmıştır.

Bilanço Döneminden Sonraki Olaylar

Grup'un bağlı ortaklıklarından Akbank'a Hazine ve Maliye Bakanlığı Sigortacılık Genel Müdürlüğü tarafından, Sigortacılık Kanunu'nun 32. maddesi ve ilgili diğer mevzuat hükümlerine aykırılık nedeniyle 94.703.256 Tam TL idari para cezası uygulanmasına ve sigorta aracılığı faaliyetlerinin 15 gün süre ile 30 Ocak 2020 ile 13 Şubat 2020 tarihleri arasında geçici olarak durdurulmasına karar verilmiştir. İdari para cezası 5326 sayılı Kabahatler Kanunu'nun 17/6 maddesi gereğince %25'i peşin ödeme indiriminden yararlanılarak 18 Şubat 2020 tarihinde ödenmiştir.

Yıllık Faaliyet Raporuna Dair Bağımsız Denetçi Raporu

YÖNETİM KURULU'NUN YILLIK FAALİYET RAPORUNA İLİŞKİN BAĞIMSIZ DENETÇİ RAPORU

Hacı Ömer Sabancı Holding Anonim Şirketi Genel Kurulu'na

1. Görüş

Hacı Ömer Sabancı Holding Anonim Şirketi'nin ("Şirket") ve bağlı ortaklıklarının (hep birlikte "Grup" olarak anılacaktır) 1 Ocak - 31 Aralık 2019 tarihli hesap dönemine ilişkin yıllık faaliyet raporunu denetlemiş bulunuyoruz.

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

2. Görüşün Dayanağı

Yaptığımız bağımsız denetim, Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu ("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 ("Etik Kurallar") ve bağımsız denetimle ilgili mevzuatta yer alan etik hükümlere uygun olarak Grup'tan bağımsız olduğumuzu beyan ederiz. Etik Kurallar ve mevzuat kapsamındaki etiğe ilişkin diğer sorumluluklar da tarafımızca yerine getirilmiştir. Bağımsız denetim sırasında elde ettiğimiz bağımsız denetim kanıtlarının, görüşümüzün oluşturulması için yeterli ve uygun bir dayanak oluşturduğuna inanıyoruz.

3. Tam Set Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Denetçi Görüşümüz

Grup'un 1 Ocak - 31 Aralık 2019 hesap dönemine ilişkin tam set konsolide finansal tabloları hakkında 24 Şubat 2020 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.

Yıllık Faaliyet Raporuna Dair Bağımsız Denetçi Raporu

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 nakdî 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 yansıtıp 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 yansıtıp yansıtmadığına dair makul güvence elde etmek üzere planlanarak yürütülmesini gerektirir.

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

Burak Özpoyraz, SMMM
Sorumlu Denetçi

İstanbul, 24 Şubat 2020

Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş.

1 Ocak - 31 Aralık 2019 Hesap Dönemine Ait Konsolide Finansal Tablolar ve Bağımsız Denetçi Raporu

pwc

BAĞIMSIZ DENETÇİ RAPORU

Hacı Ömer Sabancı Holding Anonim Şirketi Genel Kurulu'na

A. Konsolide Finansal Tabloların Bağımsız Denetimi

1. Görüş

Hacı Ömer Sabancı Holding Anonim Şirketi'nin ("Şirket") ve bağlı ortaklıklarının (hep birlikte "Grup" olarak anılacaktır) 31 Aralık 2019 tarihli konsolide bilançosu ile aynı tarihte sona eren hesap dönemine ait; konsolide kar veya zarar ve diğer kapsamlı gelir tablosu, konsolide özkaynaklar değişim tablosu ve konsolide nakit akış tablosu ile önemli muhasebe politikalarının özeti de dâhil olmak üzere konsolide finansal tablo dipnotlarından oluşan konsolide finansal tablolarını denetlemiş bulunuyoruz.

Görüşümüze göre, ilişikteki konsolide finansal tablolar Grup'un 31 Aralık 2019 tarihi itibarıyla konsolide finansal durumunu ve aynı tarihte sona eren hesap dönemine ait konsolide finansal performansını ve konsolide nakit akışlarını Türkiye Finansal Raporlama Standartları'na ("TFRS'lere") uygun olarak tüm önemli yönleriyle gerçeğe uygun bir biçimde sunmaktadır.

2. Görüşün Dayanağı

Yaptığımız bağımsız denetim, Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu ("KGK") tarafından yayımlanan Türkiye Denetim Standartları'nın bir parçası olan Bağımsız Denetim Standartları'na ("BDS'lere") uygun olarak yürütülmüştür. Bu standartlar kapsamındaki sorumluluklarımız, raporumuzun "Bağımsız Denetçinin Konsolide Finansal Tabloların Bağımsız Denetimine İlişkin Sorumlulukları" bölümünde ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır. KGK tarafından yayımlanan Bağımsız Denetçiler için Etik Kurallar ("Etik Kurallar") ile konsolide finansal tabloların bağımsız denetimiyle ilgili mevzuatta yer alan etik hükümlere uygun olarak Grup'tan bağımsız olduğumuzu beyan ederiz. Etik Kurallar ve mevzuat kapsamındaki etiğe ilişkin diğer sorumluluklar da tarafımızca yerine getirilmiştir. Bağımsız denetim sırasında elde ettiğimiz bağımsız denetim kanıtlarının, görüşümüzün oluşturulması için yeterli ve uygun bir dayanak oluşturduğuna inanıyoruz.

3. Dikkat Çekilen Hususlar

Bağlı Ortaklıklar; Holding ve Bağlı Ortaklıkları'nın sahip oldukları hisselere 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 olduğu şirketleri ifade eder. Sabancı Ailesi Üyeleri, Holding'e sahip oldukları şirketlerdeki oy haklarını vermek suretiyle kontrol etme yetkisi tanımaktadır. İlişikteki konsolide finansal tablolarda, Sabancı Ailesi Üyeleri'nin sahip olduğu hisselere düşen paylar, kontrol gücü olmayan paylar olarak gösterilmiştir. Ancak bu husus görüşümüzü etkilememektedir.

PwC Bağımsız Denetim ve Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik A.Ş.
BJK Plaza, Süleyman Seba Caddesi No:48 B Blok Kat:9 Akaretler Beşiktaş 34357 İstanbul - Turkey
T: +90 212 326 6060, F: +90 212 326 6050, www.pwc.com.tr Mersis Numaramız 0-1460-0224-0500015

4. 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	
Krediler ve kiralama işlemlerinden alacaklara ilişkin TFRS 9 çerçevesinde belirlenen değer düşüklüğü (Dipnot 32)	**Denetimde konunun nasıl ele alındığı**
Grup'un 31 Aralık 2019 tarihli konsolide finansal tablolarında aktifinde önemli bir paya sahip olan toplam 230 milyar TL kredi ve kiralama işlemlerinden alacaklar ve bunlara ilişkin ayrılmış olan toplam 12,7 milyar TL tutarında değer düşüklüğü karşılığı bulunmaktadır. 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. Krediler ve kiralama işlemlerinden alacaklara ilişkin beklenen zarar karşılığı, bilanço tarihi itibariyle yönetimin en iyi tahminlerini ve geçmiş kayıp tecrübesini içerecek şekilde benzer kredi portföyleri için kolektif olarak; önemli krediler için ise bireysel bazda değerlendirilerek ayrılmaktadır.	Gerçekleştirdiğimiz denetim çalışmaları dahilinde krediler ve kiralama işlemlerinden alacakların TFRS 9'a uygun olarak 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. 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, segmantasyon, ömür boyu beklenen temerrüt olasılıkları ve temerrüt halinde kayıp oranı hesaplamaları ile makro-ekonomik beklentilerin yansıtılmasına yönelik yaklaşımlar bağımsız olarak tarafımızca ilgili uzmanlarımız ile birlikte değerlendirildi.

Kilit denetim konuları	Denetimde konunun nasıl ele alındığı
Denetimimiz esnasında bu alana odaklanmamızın nedeni; beklenen kredi zararları karşılıklarının, geçmiş kayıp tecrübesi, mevcut koşullar, ileriye yönelik makro-ekonomik beklentiler gibi bütünü itibariyle karmaşık bilgi ve tahmin içeriyor olması; mevcut olan kredi ve kiralama işlemlerinden alacaklarının büyüklüğü; söz konusu kredi ve kiralama işlemlerinden alacakların TFRS 9 çerçevesinde niteliklerine (aşamalara) göre sınıflandırılması ve bunlara ilişkin hesaplanan zarar karşılığının belirlenmesinin önemidir. Kredilerin 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.	Kredilerin ve kiralama işlemlerinden alacakların TFRS 9 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. Ayrıca değer düşüklüğüne uğramış 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. Grup'un finansal tablolarında, krediler ve kiralama işlemlerinden alacaklar ile ilgili değer düşüklüğüne ilişkin TFRS 9 çerçevesinde yer alan dipnotları kontrol ettik.

Kilit denetim konuları	Denetimde konunun nasıl ele alındığı
Emekli Sandığı Yükümlülüklerinin Değerlemesi (Dipnot 2.3.19)	
31 Aralık 2019 tarihi itibarıyla düzenlenmiş konsolide finansal tablolarda, Grup Emekli Sandığı Yükümlülüklerine ilişkin olarak 38 milyon TL karşılık ayırmıştır. Banka'nın Tekaüt Sandığı Vakfı ("Sandık") 506 Sayılı Kanunun Geçici 20. maddesi çerçevesinde kurulmuş bir sandık olup SGK'ya devredilecek sandıklar kapsamına girmektedir. Devir tarihini belirlemede Bakanlar Kurulu yetkili kılınmıştır. Sandığın toplam yükümlülükleri, devredilecek faydalar ve Sandığın sorumluluğunda kalacak ilave faydalar için ayrı ayrı yöntem ve varsayımlar kullanılarak hesaplanmaktadır. Emekli Sandığı yükümlülüklerinin değerlemeleri uygun varsayımların seçiminde, önemli yargı ve teknik uzmanlık gerektirir. Banka yönetimi söz konusu değerlemelerin yapılması amacıyla harici bir aktüerya firmasının hizmetlerinden faydalanmaktadır. Denetimimiz esnasında bu alana odaklanmamızın nedeni; sağlanan sosyal faydalara ilişkin emekli sandığı yükümlülük hesaplamalarında kullanılan iskonto oranları, maaş artışları, demografik beklentiler gibi ekonomik ve aktüeryal varsayımların önemi ve bu varsayımlardaki olası farklılaşmaların emekli sandığı yükümlülüğü üzerinde önemli etkilere neden olmasıdır.	Gerçekleştirdiğimiz denetim çalışmaları dahilinde, Emekli Sandığı yükümlülüklerinin hesaplamalarında kullanılan ve Banka yönetimi tarafından harici aktüerya firmasına sağlanan, çalışan verilerinin doğruluğunu bir örneklem kümesi seçerek test ettik. Ayrıca Emekli Sandığı bilançosunda yer alan varlıkların fiili mevcudiyeti ve değerlerini doğruladık. Harici aktüerler tarafından yükümlülüğün hesaplanmasında kullanılan varsayım ve değerlemelerin makul olup olmadığını aktüer uzmanlarımız vasıtasıyla değerlendirdik. Ayrıca Grup'un finansal tablolarında Emekli Sandığı'na ilişkin yer alan dipnotları kontrol ettik.

pwc

5. 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 erdirme niyeti ya da mecburiyeti bulunmadığı sürece işletmenin sürekliliği esasını kullanmaktan sorumludur.

Üst yönetimden sorumlu olanlar, Grup'un finansal raporlama sürecinin gözetiminden sorumludur.

6. Bağımsız Denetçinin Konsolide Finansal Tabloların Bağımsız Denetimine İlişkin Sorumlulukları

Bir bağımsız denetimde, biz bağımsız denetçilerin sorumlulukları şunlardır:

Amacımız, bir bütün olarak finansal tabloların hata veya hile kaynaklı önemli yanlışlık içerip içermediğine ilişkin makul güvence elde etmek ve görüşümüzü içeren bir bağımsız denetçi raporu düzenlemektir. BDS'lere uygun olarak yürütülen bir bağımsız denetim sonucunda verilen makul güvence; yüksek bir güvence seviyesidir ancak, var olan önemli bir yanlışlığın her zaman tespit edileceğini garanti etmez. Yanlışlıklar hata veya hile kaynaklı olabilir. Yanlışlıkların, tek başına veya toplu olarak, finansal tablo kullanıcılarının bu konsolide tablolara istinaden alacakları ekonomik kararları etkilemesi makul ölçüde bekleniyorsa bu yanlışlıklar önemli olarak kabul edilir.

BDS'lere uygun olarak yürütülen bağımsız denetimin gereği olarak, bağımsız denetim boyunca mesleki muhakememizi kullanmakta ve meslekî şüpheciliğimizi sürdürmekteyiz. Tarafımızca ayrıca:

- Konsolide finansal tablolardaki hata veya hile kaynaklı "önemli yanlışlık" riskleri belirlenmekte ve değerlendirilmekte; bu risklere karşılık veren denetim prosedürleri tasarlanmakta ve uygulanmakta ve görüşümüze dayanak teşkil edecek yeterli ve uygun denetim kanıtı elde edilmektedir. Hile; muvazaa, sahtekârlık, kasıtlı ihmal, gerçeğe aykırı beyan veya iç kontrol ihlali fiillerini içerebildiğinden, hile kaynaklı önemli bir yanlışlığı tespit edememe riski, hata kaynaklı önemli bir yanlışlığı tespit edememe riskinden yüksektir.

- Grup'un iç kontrolünün etkinliğine ilişkin bir görüş bildirmek amacıyla değil ama duruma uygun denetim prosedürlerini tasarlamak amacıyla denetimle ilgili iç kontrol değerlendirilmektedir.

- Yönetim tarafından kullanılan muhasebe politikalarının uygunluğu ile yapılan muhasebe tahminleri ile ilgili açıklamaların makul olup olmadığı değerlendirilmektedir.

- Elde edilen denetim kanıtlarına dayanarak Grup'un sürekliliğini devam ettirme kabiliyetine ilişkin ciddi şüphe oluşturabilecek olay veya şartlarla ilgili önemli bir belirsizliğin mevcut olup olmadığı hakkında ve yönetimin işletmenin sürekliliği esasını kullanmasının uygunluğu hakkında sonuca varılmaktadır. Önemli bir belirsizliğin mevcut olduğu sonucuna varmamız hâlinde, raporumuzda, finansal tablolardaki ilgili açıklamalara dikkat çekmemiz ya da bu açıklamaların yetersiz olması durumunda olumlu görüş dışında bir görüş vermemiz gerekmektedir. Vardığımız sonuçlar, bağımsız denetçi raporu tarihine kadar elde edilen denetim kanıtlarına dayanmaktadır. Bununla birlikte, gelecekteki olay veya şartlar Grup'un sürekliliğini sona erdirebilir.

- Konsolide finansal tabloların açıklamaları dâhil olmak üzere, genel sunumu, yapısı ve içeriği ile bu tabloların, temelini oluşturan işlem ve olayları gerçeğe uygun sunumu sağlayacak şekilde yansıtıp yansıtmadığı değerlendirilmektedir.

- Konsolide finansal tablolar hakkında görüş vermek amacıyla, Grup içerisindeki işletmelere veya faaliyet bölümlerine ilişkin finansal bilgiler hakkında yeterli ve uygun denetim kanıtı elde edilmektedir. Grup denetiminin yönlendirilmesinden, gözetiminden ve yürütülmesinden sorumluyuz. Verdiğimiz denetim görüşünden de tek başımıza sorumluyuz.

Diğer hususların yanı sıra, denetim sırasında tespit ettiğimiz önemli iç kontrol eksiklikleri dâhil olmak üzere, bağımsız denetimin planlanan kapsamı ve zamanlaması ile önemli denetim bulgularını üst yönetimden sorumlu olanlara bildirmekteyiz.

Bağımsızlığa ilişkin etik hükümlere uygunluk sağladığımızı üst yönetimden sorumlu olanlara bildirmiş bulunmaktayız. Ayrıca bağımsızlık üzerinde etkisi olduğu düşünülebilecek tüm ilişkiler ve diğer hususlar ile varsa, ilgili önlemleri üst yönetimden sorumlu olanlara iletmiş bulunmaktayız.

Üst yönetimden sorumlu olanlara bildirilen konular arasından, cari döneme ait konsolide finansal tabloların bağımsız denetiminde en çok önem arz eden konuları yani kilit denetim konularını belirlemekteyiz. Mevzuatın konunun kamuya açıklanmasına izin vermediği durumlarda veya konuyu kamuya açıklamanın doğuracağı olumsuz sonuçların, kamuya açıklamanın doğuracağı kamu yararını aşacağının 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 2019 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 24 Şubat 2020 tarihinde Şirket'in Yönetim Kurulu'na sunulmuştur.

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

Burak Özpoyraz, SMMM
Sorumlu Denetçi

İstanbul, 24 Şubat 2020

İÇİNDEKİLER

SAYFA

KONSOLİDE BİLANÇOLAR 146-147

KONSOLİDE KAR VEYA ZARAR TABLOLARI 148

KONSOLİDE DİĞER KAPSAMLI GELİR TABLOLARI 149

KONSOLİDE ÖZKAYNAKLAR DEĞİŞİM TABLOLARI 150

KONSOLİDE NAKİT AKIŞ TABLOLARI 151

KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA AİT AÇIKLAYICI DİPNOTLAR 152-273

DİPNOT 1	GRUP'UN ORGANİZASYONU VE FAALİYET KONUSU	152-153
DİPNOT 2	KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR	154-186
DİPNOT 3	İŞLETME BİRLEŞMELERİ VE ALIMLAR	186-188
DİPNOT 4	BÖLÜMLERE GÖRE RAPORLAMA	188-208
DİPNOT 5	NAKİT VE NAKİT BENZERLERİ	209
DİPNOT 6	FİNANSAL YATIRIMLAR	210-214
DİPNOT 7	FİNANSAL BORÇLAR	214-217
DİPNOT 8	KİRALAMA İŞLEMLERİNDEN KAYNAKLANAN YÜKÜMLÜLÜKLER	217
DİPNOT 9	TİCARİ ALACAK VE BORÇLAR	218
DİPNOT 10	DİĞER ALACAKLAR VE BORÇLAR	219
DİPNOT 11	STOKLAR	219
DİPNOT 12	PEŞİN ÖDENMİŞ GİDERLER VE ERTELENMİŞ GELİRLER	220
DİPNOT 13	ÖZKAYNAK YÖNTEMİYLE DEĞERLENEN YATIRIMLAR	220-223
DİPNOT 14	YATIRIM AMAÇLI GAYRİMENKULLER	224
DİPNOT 15	MADDİ DURAN VARLIKLAR	225-226
DİPNOT 16	MADDİ OLMAYAN DURAN VARLIKLAR	227
DİPNOT 17	KULLANIM HAKKI VARLIKLARI	228
DİPNOT 18	ŞEREFİYE	229
DİPNOT 19	KARŞILIKLAR, KOŞULLU VARLIK VE YÜKÜMLÜLÜKLER	230-232
DİPNOT 20	TAAHHÜTLER	233-236
DİPNOT 21	ÇALIŞANLARA SAĞLANAN FAYDALAR	237-238
DİPNOT 22	DİĞER VARLIK VE YÜKÜMLÜLÜKLER	238
DİPNOT 23	ÖZKAYNAKLAR	239-240
DİPNOT 24	SATIŞ AMAÇLI SINIFLANDIRILAN VARLIKLAR VE DURDURULAN FAALİYETLER	241
DİPNOT 25	HASILAT VE SATIŞLARIN MALİYETİ	242
DİPNOT 26	NİTELİKLERİNE GÖRE GİDERLER	242-243
DİPNOT 27	ESAS FAALİYETLERDEN DİĞER GELİR VE GİDERLER	244
DİPNOT 28	YATIRIM FAALİYETLERİNDEN GELİR VE GİDERLER	244-245
DİPNOT 29	FİNANSAL GELİRLER/GİDERLER	245
DİPNOT 30	VERGİ VARLIK VE YÜKÜMLÜLÜKLERİ	245-250
DİPNOT 31	TÜREV ARAÇLAR	250-251
DİPNOT 32	FİNANS SEKTÖRÜ FAALİYETLERİNDEN ALACAKLAR	251-253
DİPNOT 33	FİNANS SEKTÖRÜ FAALİYETLERİNDEN BORÇLAR	254
DİPNOT 34	PAY BAŞINA KAZANÇ	254
DİPNOT 35	İLİŞKİLİ TARAF AÇIKLAMALARI	255
DİPNOT 36	FİNANSAL ARAÇLARDAN KAYNAKLANAN RİSKLERİN NİTELİĞİ VE DÜZEYİ	255-268
DİPNOT 37	FİNANSAL ARAÇLAR	268-272
DİPNOT 38	RAPORLAMA DÖNEMİNDEN SONRAKİ OLAYLAR	273

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2019 VE 2018 TARİHLİ KONSOLİDE BİLANÇOLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

	Dipnot Referansları	Bağımsız Denetimden Geçmiş 31 Aralık 2019	Bağımsız Denetimden Geçmiş 31 Aralık 2018
VARLIKLAR			
Dönen Varlıklar		**206.970.925**	**185.300.225**
Nakit ve Nakit Benzerleri	5	22.447.203	23.657.667
Finansal Yatırımlar		28.210.697	15.789.459
- Gerçeğe Uygun Değer Farkı Kar ve ya Zarara Yansıtılan	6.a	7.289.522	6.869.025
- Gerçeğe Uygun Değer Farkı Diğer Kapsamlı Gelire Yansıtılan	6.b	16.750.747	5.450.262
- İtfa Edilmiş Maliyeti Üzerinden Değerlenen	6.c	4.170.428	3.470.172
Ticari Alacaklar	9	1.625.419	2.010.806
Finans Sektörü Faaliyetlerinden Alacaklar	32	117.257.770	104.749.857
Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Hesabı		26.541.745	26.433.745
Diğer Alacaklar	10	2.101.358	1.519.760
Türev Araçlar	31	3.137.883	5.147.767
Stoklar	11	3.124.669	2.944.845
Peşin Ödenmiş Giderler	12	893.037	900.603
Cari Dönem Vergisiyle İlgili Varlıklar		4.733	16.167
Diğer Dönen Varlıklar	22	952.864	1.850.945
		206.297.378	**185.021.621**
Satış Amaçlı Sınıflandırılan Varlıklar	24	673.547	278.604
Duran Varlıklar		**199.376.954**	**186.386.046**
Finansal Yatırımlar		62.169.382	47.654.602
- Gerçeğe Uygun Değer Farkı Diğer Kapsamlı Gelire Yansıtılan	6.b	50.773.699	38.909.591
- İtfa Edilmiş Maliyeti Üzerinden Değerlenen	6.c	11.395.683	8.745.011
Ticari Alacaklar	9	17	126.256
Finans Sektörü Faaliyetlerinden Alacaklar	32	100.134.183	101.849.702
Diğer Alacaklar	10	3.025.117	3.054.550
Türev Araçlar	31	13.490.781	17.540.849
Özkaynak Yöntemiyle Ölçülen Yatırımlar	13	7.335.503	6.756.459
Yatırım Amaçlı Gayrimenkuller	14	191.035	136.930
Maddi Duran Varlıklar	15	7.295.877	6.626.678
Kullanım Hakkı Varlıkları	17	1.885.463	-
Maddi Olmayan Duran Varlıklar		3.348.497	2.108.876
- Şerefiye	18	1.475.337	849.215
- Diğer Maddi Olmayan Duran Varlıklar	16	1.873.160	1.259.661
Peşin Ödenmiş Giderler	12	21.719	20.991
Ertelenmiş Vergi Varlıkları	30	353.154	372.640
Diğer Duran Varlıklar	22	126.226	137.513
TOPLAM VARLIKLAR		**406.347.879**	**371.686.271**

Bu konsolide finansal tablolar yayımlanmak üzere Yönetim Kurulu'nun 24 Şubat 2020 tarihli toplantısında onaylanmış ve Yönetim Kurulu adına, Yönetim Kurulu Üyesi ve CEO Cenk Alper ile Finans Grup Başkanı Barış Oran tarafından imzalanmıştır. Genel Kurul'un konsolide finansal tabloları değiştirme yetkisi bulunmaktadır.

İlişikteki dipnotlar, konsolide finansal tabloların ayrılmaz parçasını oluşturur.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2019 VE 2018 TARİHLİ KONSOLİDE BİLANÇOLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

	Dipnot Referansları	Bağımsız Denetimden Geçmiş 31 Aralık 2019	Bağımsız Denetimden Geçmiş 31 Aralık 2018
YÜKÜMLÜLÜKLER			
Kısa Vadeli Yükümlülükler		**278.812.101**	**255.444.010**
Kısa Vadeli Borçlanmalar	7	10.342.807	9.726.191
Uzun Vadeli Borçlanmaların Kısa Vadeli Kısımları	7	15.005.313	20.815.668
Kiralama İşlemlerinden Kaynaklanan Yükümlülükler	8	306.876	-
Ticari Borçlar	9	3.995.658	3.372.749
Finans Sektörü Faaliyetlerinden Borçlar	33	237.928.489	205.815.346
Çalışanlara Sağlanan Faydalar Kapsamında Borçlar	21	62.430	93.671
Diğer Borçlar	10	6.078.721	6.142.410
Türev Araçlar	31	1.790.818	5.348.337
Ertelenmiş Gelirler	12	186.978	291.868
Dönem Karı Vergi Yükümlülüğü	30	355.895	62.396
Kısa Vadeli Karşılıklar		900.438	1.006.206
- Çalışanlara Sağlanan Faydalara İlişkin Kısa Vadeli Karşılıklar	21	422.063	327.351
- Diğer Kısa Vadeli Karşılıklar	19	478.375	678.855
Diğer Kısa Vadeli Yükümlülükler	22	1.854.561	2.764.894
		278.808.984	**255.439.736**
Satış Amacıyla Elde Tutulan Varlıklara İlişkin Yükümlülükler	24	3.117	4.274
Uzun Vadeli Yükümlülükler		**61.058.335**	**59.846.465**
Uzun Vadeli Borçlanmalar	7	32.736.661	35.222.289
Kiralama İşlemlerinden Kaynaklanan Yükümlülükler	8	1.677.959	-
Finans Sektörü Faaliyetlerinden Borçlar	33	14.463.018	13.818.904
Diğer Borçlar	10	3.374.173	2.372.596
Türev Araçlar	31	7.271.155	7.583.133
Ertelenmiş Gelirler	12	83.279	116.833
Uzun Vadeli Karşılıklar		669.814	452.305
- Çalışanlara Sağlanan Faydalara İlişkin Uzun Vadeli Karşılıklar	21	547.820	448.045
- Diğer Uzun Vadeli Karşılıklar	19	121.994	4.260
Ödenecek Vergi ve Fonlar		5.094	-
Ertelenmiş Vergi Yükümlülüğü	30	737.000	185.504
Diğer Uzun Vadeli Yükümlülükler	22	40.182	94.901
ÖZKAYNAKLAR		**66.477.443**	**56.395.796**
Ana Ortaklığa Ait Özkaynaklar	**23**	**33.258.317**	**29.289.967**
Ödenmiş Sermaye	23	2.040.404	2.040.404
Sermaye Düzeltme Farkları		3.426.761	3.426.761
Paylara İlişkin Primler	23	22.237	22.237
Geri Alınmış Paylar (-)	23	(190.470)	(190.470)
Kar veya Zararda Yeniden Sınıflandırılmayacak Birikmiş Kar ya da Zarar		(116.253)	(74.784)
- Tanımlanmış Fayda Planları Yeniden Ölçüm Kazançları/(Kayıpları)		(116.253)	(74.784)
Kar veya Zararda Yeniden Sınıflandırılacak Birikmiş Kar ya da Zarar		531.823	(370.833)
- Yabancı Para Çevrim Farkları	23	1.688.674	1.382.776
- Riskten Korunma Kazanç/Kayıpları	23	(1.213.290)	(535.681)
- Yeniden Değerleme ve Sınıflandırma Kazançları/(Kayıpları)	23	56.439	(1.217.928)
Kardan Ayrılan Kısıtlanmış Yedekler	23	1.173.886	1.050.078
Geçmiş Yıllar Karları		22.590.193	19.556.239
Net Dönem Karı		3.779.736	3.830.335
Kontrol Gücü Olmayan Paylar		**33.219.126**	**27.105.829**
TOPLAM KAYNAKLAR		**406.347.879**	**371.686.271**

İlişikteki dipnotlar, konsolide finansal tabloların ayrılmaz parçasını oluşturur.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

1 OCAK - 31 ARALIK 2019 VE 2018 DÖNEMLERİNE AİT KONSOLİDE KAR VEYA ZARAR TABLOLARI

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

	Dipnot Referansları	Bağımsız Denetimden Geçmiş 1 Ocak - 31 Aralık 2019	Bağımsız Denetimden Geçmiş 1 Ocak - 31 Aralık 2018
SÜRDÜRÜLEN FAALİYETLER			
Hasılat (net)	4, 25	18.782.988	16.260.337
Satışların Maliyeti (-)	4, 25	(14.874.681)	(12.857.297)
Ticari Faaliyetlerden Brüt Kar		**3.908.307**	**3.403.040**
Faiz, Prim, Komisyon ve Diğer Gelirler	4	41.083.678	38.027.550
Faiz, Prim, Komisyon ve Diğer Giderler (-)	4	(27.149.264)	(24.712.239)
Finans Sektörü Faaliyetlerinden Brüt Kar		**13.934.414**	**13.315.311**
BRÜT KAR		**17.842.721**	**16.718.351**
Genel Yönetim Giderleri (-)	26	(7.672.450)	(6.695.806)
Pazarlama Giderleri (-)	26	(2.190.870)	(1.979.695)
Araştırma ve Geliştirme Giderleri (-)	26	(19.486)	(15.086)
Esas Faaliyetlerden Diğer Gelirler	27	1.068.496	1.865.933
Esas Faaliyetlerden Diğer Giderler (-)	27	(1.057.054)	(1.787.733)
Özkaynak Yöntemiyle Değerlenen Yatırımların Karlarından Paylar	13	1.466.691	808.460
FAALİYET KARI		**9.438.048**	**8.914.424**
Yatırım Faaliyetlerinden Gelirler	28	175.503	739.354
Yatırım Faaliyetlerinden Giderler (-)	28	(76.544)	(6.663)
FİNANSMAN GİDERİ ÖNCESİ FAALİYET KARI		**9.537.007**	**9.647.115**
Finansman Gelirleri	29	68.432	226.709
Finansman Giderleri (-)	29	(1.061.097)	(975.562)
SÜRDÜRÜLEN FAALİYETLER VERGİ ÖNCESİ KARI		**8.544.342**	**8.898.262**
Sürdürülen Faaliyetler Vergi Gideri			
Dönem Vergi Gideri	30	(1.955.731)	(1.357.175)
Ertelenmiş Vergi Geliri /(Gideri)	30	376.509	(298.659)
SÜRDÜRÜLEN FAALİYETLERDEN DÖNEM KARI		**6.965.120**	**7.242.428**
DURDURULAN FAALİYETLER			
Durdurulan Faaliyetler Vergi Sonrası Dönem Karı	24	(152)	23
DÖNEM KARI		**6.964.968**	**7.242.451**
DÖNEM KARININ DAĞILIMI			
- Kontrol Gücü Olmayan Paylar		3.185.232	3.412.116
- Ana Ortaklık Payları		3.779.736	3.830.335
Pay başına kazanç			
- yüz adet adi hisse senedi (TL) - Not 34		1,85	1,88
Pay başına sürdürülen faaliyetlerden kazanç			
- yüz adet adi hisse senedi (TL) - Not 34		1,85	1,88

İlişikteki dipnotlar, konsolide finansal tabloların ayrılmaz parçasını oluşturur.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

1 OCAK - 31 ARALIK 2019 VE 2018 HESAP DÖNEMLERİNE AİT KONSOLİDE DİĞER KAPSAMLI GELİR TABLOLARI

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

	Dipnot Referansları	Bağımsız Denetimden Geçmiş Cari Dönem 1 Ocak - 31 Aralık 2019	Bağımsız Denetimden Geçmiş Önceki Dönem 1 Ocak - 31 Aralık 2018
DÖNEM KARI		**6.964.968**	**7.242.451**
Diğer Kapsamlı Gelir/(Gider):			
Kar veya Zararda Yeniden Sınıflandırılmayacaklar		**(84.326)**	**2.416**
Aktüeryal (kayıp)/kazanç, vergi sonrası	30	(72.339)	3.887
Özkaynak yöntemi ile değerlenen yatırımların diğer kapsamlı gelir/(giderlerindeki) paylar,vergi sonrası	30	(11.987)	(1.471)
Kar veya Zararda Yeniden Sınıflandırılacaklar		**2.452.739**	**(1.122.129)**
Gerçeğe uygun değer farkı diğer kapsamlı gelir yansıtılan finansal varlıklara ilişkin diğer kapsamlı gelir/(gider)	30	3.089.644	(1.934.514)
Yabancı para çevrim farklarındaki değişim	30	710.487	1.512.992
Nakit akışı riskinden korunma araçları, vergi sonrası	30	(994.821)	(205.284)
Yurtdışındaki net yatırım riskinden korunma amaçlı türev finansal varlıklara ilişkin kar/(zarar), vergi sonrası	30	(155.126)	(384.609)
Özkaynak yöntemi ile değerlenen yatırımların diğer kapsamlı gelir/(giderlerinden) paylar,vergi sonrası		(197.445)	(110.714)
DİĞER KAPSAMLI GELİR/(GİDER) (VERGİ SONRASI)		**2.368.413**	**(1.119.713)**
TOPLAM KAPSAMLI GELİR		**9.333.381**	**6.122.738**
TOPLAM KAPSAMLI GELİRİN DAĞILIMI			
- Kontrol Gücü Olmayan Paylar		4.692.458	2.784.107
- Ana Ortaklık Payları		4.640.923	3.338.631

İlişikteki dipnotlar, konsolide finansal tabloların ayrılmaz parçasını oluşturur.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

1 OCAK - 31 ARALIK 2019 VE 2018 HESAP DÖNEMLERİNE AİT KONSOLİDE ÖZKAYNAKLAR DEĞİŞİM TABLOLARI

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

					Kar veya Zararda Yeniden Sınıflandırılmayacak	Kar veya Zararda Yeniden Sınıflandırılacak								
					Birikmiş Diğer Kapsamlı Gelirler ve Giderler	Birikmiş Diğer Kapsamlı Gelirler ve Giderler								
	Sermaye	Sermaye düzeltmesi farkları	Geri Alınmış Paylar (-)	Paylara ilişkin primler	Aktüeryal (kayıp) / kazanç	Yabancı para çevrim farkları	Riskten Korunma Fonları	Değer artış fonları	Kardan ayrılan kısıtlanmış yedekler	Geçmiş yıllar karları	Net dönem karı	Ana ortaklığa ait özkaynaklar	Kontrol gücü olmayan paylar	Özkaynaklar
1 Ocak 2018 itibariyle bakiyeler	**2.040.404**	**3.426.761**	**(190.470)**	**22.237**	**(76.380)**	**724.660**	**(349.708)**	**(310.337)**	**1.032.916**	**16.790.619**	**3.481.086**	**26.591.788**	**25.406.151**	**51.997.939**
Muhasebe politikalarında yapılan değişikliklerin etkisi	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**57.591**	**-**	**(43.869)**	**-**	**13.722**	**29.183**	**42.905**
1 Ocak 2018 itibarıyla yeniden düzenlenmiş bakiye	**2.040.404**	**3.426.761**	**(190.470)**	**22.237**	**(76.380)**	**724.660**	**(349.708)**	**(252.746)**	**1.032.916**	**16.746.750**	**3.481.086**	**26.605.510**	**25.435.334**	**52.040.844**
Transferler	-	-	-	-	-	-	-	-	31.033	3.450.053	(3.481.086)	-	-	-
Temettü (*)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(639.523)	-	(639.523)	(1.042.122)	(1.681.645)
Diğer (**)	-	-	-	-	696	-	-	(435)	(13.871)	15.765	-	2.155	-	2.155
Kontrol gücü olmayan pay sahipleriyle işlemler (****)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(16.806)	-	(16.806)	(71.490)	(88.296)
Toplam kapsamlı gelir	-	-	-	-	900	658.116	(185.973)	(964.747)	-	-	3.830.335	3.338.631	2.784.107	6.122.738
31 Aralık 2018 itibariyle bakiyeler	**2.040.404**	**3.426.761**	**(190.470)**	**22.237**	**(74.784)**	**1.382.776**	**(535.681)**	**(1.217.928)**	**1.050.078**	**19.556.239**	**3.830.335**	**29.289.967**	**27.105.829**	**56.395.796**
1 Ocak 2019 itibariyle bakiyeler	**2.040.404**	**3.426.761**	**(190.470)**	**22.237**	**(74.784)**	**1.382.776**	**(535.681)**	**(1.217.928)**	**1.050.078**	**19.556.239**	**3.830.335**	**29.289.967**	**27.105.829**	**56.395.796**
Transferler	-	-	-	-	-	-	-	-	123.808	3.706.527	(3.830.335)	-	-	-
Bağlı ortaklık çıkış etkisi (*****)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(11.728)	-	(11.728)	(297.901)	(309.629)
Temettü (*)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(660.845)	-	(660.845)	(62.162)	(723.007)
Sermaye arttırımı (***)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.780.902	1.780.902
Toplam kapsamlı gelir	-	-	-	-	(41.469)	305.898	(677.609)	1.274.367	-	-	3.779.736	4.640.923	4.692.458	9.333.381
31 Aralık 2019 itibariyle bakiyeler	**2.040.404**	**3.426.761**	**(190.470)**	**22.237**	**(116.253)**	**1.688.674**	**(1.213.290)**	**56.439**	**1.173.886**	**22.590.193**	**3.779.736**	**33.258.317**	**33.219.126**	**66.477.443**

(*) Holding tarafından 1 TL nominal değerli pay başına ödenen temettü brüt 0,30 TL'dir (2018: 0,30 TL).
(**) Grup'un iş ortaklıklarından Enerjisa Enerji A.Ş. 8 Şubat 2018 tarihinde %20'lik pay ile halka arz edilmiştir.
(***) 2019 Ocak ayında Grup'un bağlı ortaklıklarından Akbank'ın çıkarılmış sermayesi 1,2 milyar (Tam) TL arttırılarak 4 Milyar (Tam) TL'den 5,2 Milyar (Tam) TL'ye yükselmiştir.
(****) 2018 yılı Nisan ayında Grup'un bağlı ortaklıklarından Çimsa Çimento Sanayi ve Ticaret A.Ş.'nin %5,11 sermayesine tekabül eden 6.908.992 lot pay, 1 lot 12,78 Tam TL fiyattan satın alınmıştır.
(*****) Grup'un bağlı ortaklıklarından Temsa Ulaşım Araçları A.Ş'nin satışı 30 Mayıs 2019 tarihinde, Yünsa'nın satışı ise 26 Kasım 2019 tarihinde gerçekleşmiştir.

İlişikteki dipnotlar, konsolide finansal tabloların ayrılmaz parçasını oluşturur.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

1 OCAK - 31 ARALIK 2019 HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE NAKİT AKIŞ TABLOLARI

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

	Dipnot Referansları	Bağımsız Denetimden Geçmiş 1 Ocak - 31 Aralık 2019	Bağımsız Denetimden Geçmiş 1 Ocak - 31 Aralık 2018
Sürdürülen faaliyetler vergi öncesi karı		8.544.342	8.898.262
Durdurulan faaliyetler vergi sonrasi (karı) / zararı		(152)	23
İşletme faaliyetlerinden sağlanan net nakitin faaliyet karı ile mutabakatına yönelik düzeltmeler:			
Amortisman ve itfa payları	14,15,16	1.403.433	837.400
Kredi risk karşılıkları	32	7.137.683	7.106.229
Türev araçların makul değer değişikliği		639.063	(6.138.539)
Faiz ve kur gelirleri		(8.420.665)	(7.778.924)
Faiz giderleri		1.365.778	838.909
Çalışanlara sağlanan faydalara ilişkin karşılıklar ile ilgili düzeltmeler		139.163	146.888
Maddi ve maddi olmayan varlıklar ve yatırım amaçlı gayrimenkuller değer düşüklüğü/(değer düşüklüğü iptali)	14,15,16	4.395	(10.178)
Şerefiye değer düşüklüğü	18	-	150.200
Maddi ve maddi olmayan duran varlıklar ve yatırım amaçlı menkul kıymetler satış karı		(65.429)	(598.483)
İş ortaklıkları ve iştirak kazancı		(1.466.691)	(808.460)
Bağlı ortaklık satış (karı) / zararı		46.495	-
Satış amaçlı duran varlıklar değer düşüklüğü ile ilgili düzeltmeler	24	938.867	-
Stok değer düşüklüğü karşılığı/(iptalleri)	11	(16.917)	2.538
Şüpheli alacak giderleri		(125.675)	102.853
İştirak / İş ortaklıkları hisse satış (karı)/zararı		(56.525)	(144.538)
Gerçekleşmemiş yabancı para çevrim farkları ile ilgili düzeltmeler		36.160	28.146
Diğer		-	1.459
İşletme varlık ve yükümlülüklerindeki değişiklik öncesi işletme faaliyetlerinden sağlanan nakit akımı		**10.103.325**	**2.633.785**
Ticari alacaklardaki değişim		(2.488)	(184.855)
Stoklardaki değişim		(568.957)	(562.451)
Diğer alacaklar ve diğer dönen varlıklardaki değişim		(26.038)	(2.719.544)
Ticari borçlardaki değişim		832.258	462.708
Diğer borçlar ve yükümlülüklerdeki değişim		(275.599)	3.929.590
Satış amacıyla elde tutulan duran varlıkların işletme faaliyetlerinden sağlanan nakit akımı		240.649	5.973
Finans bölümündeki işletme varlık ve yükümlülüklerindeki değişiklikler:			
Menkul kıymetlerdeki değişim		(411.136)	(138.308)
Finans sektörü faaliyetlerinden alacaklardaki değişim		(15.797.616)	(7.515.936)
Finans sektörü faaliyetlerinden borçlardaki değişim		33.640.035	(8.639.974)
T.C. Merkez Bankası hesabı		978.156	6.160.679
Ödenen vergi	30	(1.385.511)	(1.204.843)
Ödenen kıdem tazminatı	21	(102.435)	(107.311)
İşletme faaliyetlerinden sağlanan/(kullanılan) nakit		**27.224.643**	**(7.880.487)**
Yatırım harcamaları	4	(1.900.829)	(2.131.841)
Makul değer farkı diğer kapsamlı gelire yansıtılan ve itfa edilmiş maliyetinden tutulan finansal varlık alım/satımı		(20.853.658)	4.340.100
Bağlı ortaklık hisse alımından dolayı nakit çıkışı		(998.946)	(576.535)
Bağlı ortaklık çıkışından elde edilen nakit		252.149	-
İş ortaklığı halka arzından/hisse satışından sağlanan nakit		152.930	738.168
Maddi ve maddi olmayan varlıklar ve satış amacıyla elde tutulan varlıkların satışından sağlanan nakit		133.052	1.154.660
Alınan temettüler		565.570	490.026
İş ortaklıklarına sermaye arttırımı		-	(714.000)
Yatırım faaliyetlerinden sağlanan/(kullanılan) net nakit		**(22.649.732)**	**3.300.578**
Borçlanmadan kaynaklanan nakit girişleri		3.245.573	20.180.086
Borç ödemelerine ilişkin nakit çıkışları		(12.252.903)	(10.276.282)
Ödenen temettü		(660.845)	(639.523)
Bağlı ortaklıkların sermaye artırımı sebebiyle oluşan nakit girişleri		1.780.902	-
Kontrol gücü olmayan paylara ödenen temettü		(62.162)	(1.042.122)
Finansman faaliyetlerinden sağlanan net nakit		**(7.949.435)**	**8.222.159**
Döviz kurundaki değişimin nakit ve nakde eşdeğer varlıklar üzerindeki etkisi		3.245.458	5.036.545
Nakit ve nakit benzerlerindeki net artış/(azalış)		(129.066)	8.678.795
Dönem başındaki nakit ve nakit benzerleri (*)		18.654.340	9.975.545
Dönem sonundaki nakit ve nakit benzerleri		**18.525.274**	**18.654.340**

(*) Cari dönemde nakit ve nakit benzerleri 5.190 TL faiz reeskontu içermektedir (31 Aralık 2018: 432TL). Cari dönemde dönem başındaki bloke mevduat 5.002.895 TL, dönem sonundaki bloke mevduat ise 3.916.739 TL'dir (31 Aralık 2018: Sırasıyla; 4.541.840 TL ve 5.002.895 TL'dir).

İlişikteki dipnotlar, konsolide finansal tabloların ayrılmaz parçasını oluşturur.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2019 TARİHİ İTİBARİYLE KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 1 - GRUP'UN ORGANİZASYONU VE FAALİYET KONUSU

Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş. ("Holding") 1967 yılında kurulmuş olup ana faaliyet konusu ağırlıklı olarak finans, üretim ve ticaret gibi endüstri kollarında faaliyet gösteren şirketlerin idare ve koordinasyonunu sağlamaktır. Holding Türkiye'de tescil edilmiştir. 31 Aralık 2019 tarihi itibarıyla çalışan personel sayısı alt işveren dahil 62.051'dir (31 Aralık 2018: 64.294). 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 2019 tarihi itibarıyla Grup'un hisselerini elinde bulunduran hissedarlar ve hisse oranları aşağıdaki gibidir (Dipnot 23):

	(%)
Sakıp Sabancı Holding A.Ş.	14,07
Serra Sabancı	7,21
Suzan Sabancı Dinçer	6,94
Çiğdem Sabancı Bilen	6,94
Diğer	64,84
	100,00

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

Bağlı Ortaklıklar

31 Aralık 2019 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
Akbank T.A.Ş. ("Akbank")	BİST	Bankacılık	Bankacılık	16.604
Carrefoursa Carrefour Sabancı Ticaret Merkezi A.Ş. ("Carrefoursa")	BİST	Tüketici ürünleri ticareti	Perakende	12.574
Teknosa İç ve Dış Ticaret A.Ş. ("Teknosa")	BİST	Ticaret	Perakende	2.270
Çimsa Çimento Sanayi ve Ticaret A.Ş. ("Çimsa")	BİST	Çimento ve klinker	Çimento	2.271
Kordsa Teknik Tekstil Anonim Şirketi ("Kordsa")	BİST	Lastik takviye	Sanayi	4.520
Exsa Export Sanayi Mamulleri Satış ve Araştırma A.Ş. ("Exsa")	-	Ticaret	Diğer	52
Ankara Enternasyonel Otelcilik A.Ş. ("AEO")	-	Turizm	Diğer	2
Tursa Sabancı Turizm ve Yatırım İşletmeleri A.Ş. ("Tursa")	-	Turizm	Diğer	3
Sabancı Dijital Teknoloji Hizmetleri A.Ş. ("SabancıDX)	-	Bilgi teknolojileri	Diğer	190

Bağlı ortaklıklar, Türkiye'de kurulmuştur.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2019 TARİHİ İTİBARİYLE KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 1 - GRUP'UN ORGANİZASYONU VE FAALİYET KONUSU (Devamı)

Finansal bilgilerin bölümlere göre raporlanması amaçlı olarak hazırlanan Dipnot 4'te Holding'e ilişkin bilgiler "Diğer" grubu içerisinde gösterilmiştir.

İş Ortaklıkları

31 Aralık 2019 tarihi itibarıyla hazırlanan konsolide finansal tablolarda özkaynak yöntemiyle muhasebeleştirilmiş olan İş Ortaklıklarının faaliyet konuları ve faaliyette bulundukları endüstriyel bölümler aşağıdaki gibidir:

İş Ortaklıkları	İşlem gördükleri borsa	Faaliyet konusu	Endüstriyel bölüm	Ortak girişimci	Çalışan sayıları
Aksigorta A.Ş. ("Aksigorta")	BİST	Sigorta	Sigortacılık	Ageas	662
Avivasa Emeklilik ve Hayat A.Ş. ("Avivasa")	BİST	Bireysel emeklilik	Sigortacılık	Aviva	1.688
Brisa Bridgestone Sabancı Lastik Sanayi ve Ticaret A.Ş. ("Brisa")	BİST	Lastik	Sanayi	Bridgestone	2.956
Akçansa Çimento Sanayi ve Ticaret A.Ş. ("Akçansa")	BİST	Çimento ve klinker	Çimento	Heidelberg	2.214
Enerjisa Enerji A.Ş. ("Enerjisa Enerji")	BİST	Enerji	Enerji	E.ON SE	11.483
Enerjisa Üretim Santralleri A.Ş. ("Enerjisa Üretim")	-	Enerji	Enerji	E.ON SE	1.111

İş ortaklıkları Türkiye'de kurulmuştur.

İştirakler

31 Aralık 2019 tarihi itibarıyla hazırlanan konsolide finansal tablolarda özkaynak yöntemiyle muhasebeleştirilmiş olan İştiraklerin faaliyet konuları ve faaliyette bulundukları endüstriyel bölümler aşağıdaki gibidir:

İştirakler	İşlem gördükleri borsa	Faaliyet konusu	Endüstriyel bölüm	Ortak girişimci	Çalışan sayıları
Philsa Philip Morris Sabancı Sigara ve Tütün San. ve Tic. A.Ş. (Philsa)	-	Tütün ürünleri üretim	Sanayi	Philip Morris	2.944
Philip Morris Sabancı Pazarlama Satış A.Ş. ("Philip Morrissa")	-	Tütün ürünleri pazarlama ve satış	Sanayi	Philip Morris	

Çalışan sayıları Philsa ve Philip Morrissa toplam rakamlarıdır.

İştirakler, Türkiye'de kurulmuştur.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2019 TARİHİ İTİBARİYLE KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR

2.1 *Sunuma İlişkin Temel Esaslar*

2.1.1 *TFRS'ye Uygunluk Beyanı*

Sabancı Holding ve Türkiye'de kayıtlı olan Bağlı Ortaklıkları ve İş Ortaklıkları ve İştirakleri, kanuni finansal tablolarını Türk Ticaret Kanunu'na ("TTK"), vergi mevzuatına, T.C. Maliye Bakanlığı tarafından yayımlanan Tek Düzen Hesap Planı'na, Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu ("BDDK") tarafından yürürlüğe konulan Bankaların Muhasebe Uygulamalarına ve Belgelerin Saklanmasına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik ve yine BDDK tarafından muhasebe ve finansal raporlama esaslarına ilişkin yayımlanan diğer yönetmelik, açıklama ve genelgelere ve Sigorta Murakabe Kanunu ve Sigorta Mevzuatı'na uygun olarak Türk Lirası cinsinden hazırlamaktadır. Yabancı ülkelerde faaliyet gösteren Bağlı Ortaklıklar'ın kanuni finansal tabloları faaliyet gösterdikleri ülkelerde geçerli olan kanun ve yönetmeliklere uygun olarak hazırlanmıştır. Konsolide finansal tablolar, tarihi maliyet esasına göre hazırlanmış kanuni kayıtlara Türkiye Finansal Raporlama Standartları'na uygun sunumun yapılması amacıyla gerekli düzeltme ve sınıflandırmalar yansıtılarak düzenlenmiştir.

İlişikteki konsolide finansal tablolar Sermaye Piyasası Kurulu'nun ("SPK") 13 Haziran 2013 tarih ve 28676 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan Seri II, 14.1 No'lu "Sermaye Piyasasında Finansal Raporlamaya İlişkin Esaslar Tebliği" ("Tebliğ") hükümlerine uygun olarak hazırlanmış olup Tebliğ'in 5'inci Maddesine istinaden Kamu Gözetimi Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu ("KGK") tarafından yürürlüğe konulmuş olan Türkiye Finansal Raporlama Standartları ile bunlara ilişkin ek ve yorumlar ("TFRS") esas alınmıştır.

Ayrıca, konsolide finansal tablolar ve dipnotlar, KGK tarafından 15 Nisan 2019 tarihinde yayımlanan "TMS Taksonomisi Hakkında Duyuru" ile SPK tarafından yayımlanan Finansal Tablo Örnekleri ve Kullanım Rehberi'nde belirlenmiş olan formatlara uygun olarak sunulmuştur.

Kullanılan Para Birimi

Grup'un her işletmesinin kendi finansal tabloları faaliyette bulundukları 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 *Yeni ve Revize Edilmiş Türkiye Finansal Raporlama Standartları*

a) 31 Aralık 2019 tarihi itibarıyla yürürlükte olan yeni standartlar ile mevcut önceki standartlara getirilen değişiklikler ve yorumlar:

TFRS 9, "Finansal araçlar'daki değişiklikler"; 1 Ocak 2019 tarihinde veya bu tarihten sonra başlayan yıllık raporlama dönemlerinde geçerlidir. Bu değişiklik iki konuya açıklık getirmiştir: bir finansal varlığın sadece anapara ve anaparaya ilişkin faizi temsil edip etmediği dikkate alınırken, erken ödenen bedelin hem negatif hem de pozitif nakit akışları olabileceği ve itfa edilmiş maliyet ile ölçülen finansal bir yükümlülüğün, finansal tablo dışı bırakılma sonucu doğurmadan değiştirildiğinde, ortaya çıkan kazanç veya kaybın doğrudan kar veya zararda muhasebeleştirilmesi konusunu doğrulamaktadır. Kazanç veya kayıp, orijinal sözleşmeye dayalı nakit akışları ile orijinal etkin faiz oranından iskonto edilmiş değiştirilmiş nakit akışları arasındaki fark olarak hesaplanır. Bu, farkın TMS 39'dan farklı olarak enstrümanın kalan ömrü boyunca yayılarak muhasebeleştirilmesinin mümkün olmadığı anlamına gelmektedir.

TMS 28, "İştiraklerdeki ve iş ortaklıklarındaki yatırımlar'daki değişiklikler"; 1 Ocak 2019 tarihinde veya bu tarihten sonra başlayan yıllık raporlama dönemlerinde geçerlidir. Şirketlerin özkaynak metodunu uygulamadığı uzun vadeli iştirak veya müşterek yönetime tabi yatırımlarını, TFRS 9 kullanarak muhasebeleştireceklerini açıklığa kavuşturmuştur.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2019 TARİHİ İTİBARİYLE KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (Devamı)

2.1 ***Sunuma İlişkin Temel Esaslar (devamı)***

2.1.2 ***Yeni ve Revize Edilmiş Türkiye Finansal Raporlama Standartları (devamı)***

a) 31 Aralık 2019 tarihi itibarıyla yürürlükte olan yeni standartlar ile mevcut önceki standartlara getirilen değişiklikler ve yorumlar (devamı):

TFRS 16, "Kiralama işlemleri"; 1 Ocak 2019 tarihinde veya bu tarihten sonra başlayan yıllık raporlama dönemlerinde geçerlidir. TFRS 15, 'Müşteri sözleşmelerinden hasılat' standardı ile birlikte erken uygulamaya izin verilmektedir. Bu yeni standart mevcut TMS 17 rehberliğinin yerini alır ve özellikli kiralayanlar açısından muhasebesinde geniş kapsamlı bir değişiklik yapar. Şu anki TMS 17 kurallarına göre kiralayanlar bir kiralama işlemine taraf olduklarında bu işlem için finansal kiralama (bilanço içi) ya da faaliyet kiralaması (bilanço dışı) ayrımı yapmak zorundalar. Fakat TFRS 16'ya göre artık kiralayanlar neredeyse tüm kiralama sözleşmeleri için gelecekte ödeyecekleri kiralama yükümlülüklerini ve buna karşılık olarak da bir varlık kullanım hakkını bilançolarına yazmak zorunda olacaklardır. TMSK kısa dönemli kiralama işlemleri ve düşük değerli varlıklar için bir istisna öngörmüştür, fakat bu istisna sadece kiraya verenler açısından uygulanabilir. Kiraya verenler için muhasebe neredeyse aynı kalmaktadır. Ancak TMSK'nın kiralama işlemlerinin tanımını değiştirmesinden ötürü (sözleşmelerdeki içeriklerin birleştirilmesi ya da ayrıştırılmasındaki rehberliği değiştirdiği gibi) kiraya verenler de bu yeni standarttan etkileneceklerdir. Bu durumda, yeni muhasebe modelinin kiraya verenler ve kiralayanlar arasında birtakım değerlendirmelere neden olacağı beklenmektedir. TFRS 16'ya göre bir sözleşme belirli bir süre için belirli bir tutar karşılığında bir varlığın kullanım hakkını ve o varlığı kontrol etme hakkını içeriyorsa o sözleşme bir kiralama sözleşmesidir ya da kiralama işlemi içermektedir.

TFRS Yorum 23, "Vergi uygulamalarındaki belirsizlikler'; 1 Ocak 2019 tarihinde veya bu tarihten sonra başlayan yıllık raporlama dönemlerinde geçerlidir. Bu yorum TMS 12 Gelir Vergileri standardının uygulamalarındaki bazı belirsizliklere açıklık getirmektedir. UFRS Yorum Komitesi daha önce vergi uygulamalarında bir belirsizlik olduğu zaman bu belirsizliğin TMS 12'ye göre değil TMS 37 'Karşılıklar, Koşullu Borçlar ve Koşullu Varlıklar' standardının uygulanması gerektiğini açıklığa kavuşturmuştu. TFRS Yorum 23 ise gelir vergilerinde belirsizlikler olduğu durumlarda ertelenmiş vergi hesaplamasının nasıl ölçüleceği ve muhasebeleştirileceği ile ilgili açıklama getirmektedir. Vergi uygulaması belirsizliği, bir şirket tarafından yapılan bir vergi uygulamasının vergi otoritesince kabul edilir olup olmadığının bilinmediği durumlarda ortaya çıkar. Örneğin, özellikle bir giderin indirim olarak kabul edilmesi ya da iade alınabilir vergi hesaplamasına belirli bir kalemin dahil edilip edilmemesiyle ilgili vergi kanunda belirsiz olması gibi. TFRS Yorum 23 bir kalemin vergi uygulamalarının belirsiz olduğu; vergilendirilebilir gelir, gider, varlık ya da yükümlülüğün vergiye esas tutarları, vergi gideri, alacağı ve vergi oranları da dahil olmak üzere her durumda geçerlidir.

2015-2017 yıllık iyileştirmeler; 1 Ocak 2019 ve sonrası yıllık raporlama dönemleri için geçerlidir. Bu iyileştirmeler aşağıdaki değişiklikleri içermektedir:

- TFRS 3, "İşletme Birleşmeleri"; kontrolü sağlayan işletme, müşterek faaliyette daha önce edindiği payı yeniden ölçer.
- TFRS 11, "Müşterek Anlaşmalar"; müşterek kontrolü sağlayan işletme, müşterek faaliyette daha önce edindiği payı yeniden ölçmez.
- TMS 12, "Gelir Vergileri"; işletme, temettülerin gelir vergisi etkilerini aynı şekilde muhasebeleştirir.
- TMS 23 "Borçlanma Maliyetleri"; bir özellikli varlığın amaçlanan kullanıma veya satışa hazır hale gelmesi için yapılan her borçlanmayı, genel borçlanmanın bir parçası olarak değerlendirir.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2019 TARİHİ İTİBARİYLE KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (Devamı)

2.1 ***Sunuma İlişkin Temel Esaslar (devamı)***

2.1.2 ***Yeni ve Revize Edilmiş Türkiye Finansal Raporlama Standartları (devamı)***

a) 31 Aralık 2019 tarihi itibarıyla yürürlükte olan yeni standartlar ile mevcut önceki standartlara getirilen değişiklikler ve yorumlar (devamı):

TMS 19 "Çalışanlara Sağlanan Faydalar"; planda yapılan değişiklik, küçülme veya yerine getirme ile ilgili iyileştirmeler; 1 Ocak 2019 ve sonrasında olan yıllık raporlama dönemleri için geçerlidir. Bu iyileştirmeler aşağıdaki değişiklikleri gerektirir:

- Planda yapılan değişiklik, küçülme ve yerine getirme sonrası dönem için; cari hizmet maliyeti ve net faizi belirlemek için güncel varsayımların kullanılması;
- Geçmiş dönem hizmet maliyetinin bir parçası olarak kar veya zararda muhasebeleştirme, ya da varlık tavanından kaynaklanan etkiyle daha önce finansal tablolara alınmamış olsa bile, fazla değerdeki herhangi bir azalmanın, yerine getirmedeki bir kazanç ya da zararın finansal tablolara alınması.

b) 31 Aralık 2019 tarihi itibarıyla yayımlanmış ancak henüz yürürlüğe girmemiş olan standartlar ve değişiklikler:

TMS 1 ve TMS 8 önemlilik tanımındaki değişiklikler; 1 Ocak 2020 tarihinde veya bu tarihten sonra başlayan yıllık raporlama dönemlerinde geçerlidir. TMS 1 "Finansal Tabloların Sunuluşu" ve TMS 8 "Muhasebe Politikaları, Muhasebe Politikalarındaki Değişiklikler ve Hatalar" daki değişiklikler ile bu değişikliklere bağlı olarak diğer TFRS'lerdeki değişiklikler aşağıdaki gibidir:

i) TFRS ve finansal raporlama çerçevesi ile tutarlı önemlilik tanımı kullanımı
ii) önemlilik tanımının açıklamasının netleştirilmesi ve
iii) önemli olmayan bilgilerle ilgili olarak TMS 1'deki bazı rehberliklerin dahil edilmesi

TFRS 3'teki değişiklikler - işletme tanımı; 1 Ocak 2020 tarihinde veya bu tarihten sonra başlayan yıllık raporlama dönemlerinde geçerlidir. Bu değişiklikle birlikte işletme tanımı revize edilmiştir. TMSK tarafından alınan geri bildirimlere göre, genellikle mevcut uygulama rehberliğinin çok karmaşık olduğu düşünülmektedir ve bu işletme birleşmeleri tanımının karşılanması için çok fazla işlemle sonuçlanmaktadır.

TFRS 9, TMS 39 ve TFRS 7'deki değişiklikler- Gösterge faiz oranı reformu; 1 Ocak 2020 tarihinde veya bu tarihten sonra başlayan yıllık raporlama dönemlerinde geçerlidir. Bu değişiklikler gösterge faiz oranı reformu ile ilgili olarak belirli kolaylaştırıcı uygulamalar sağlar. Bu uygulamalar korunma muhasebesi ile ilgilidir ve IBOR reformunun etkisi genellikle riskten korunma muhasebesinin sona ermesine neden olmamalıdır. Bununla birlikte herhangi bir riskten korunma etkinsizliğinin gelir tablosunda kaydedilmeye devam etmesi gerekir. IBOR bazlı sözleşmelerde korunma muhasebesinin yaygın olması göz önüne alındığında bu kolaylaştırıcı uygulamalar sektördeki tüm şirketleri etkileyecektir. Grup, Finansal İstikrar Kurulu'nun Temmuz 2014 tarihli "Başlıca Gösterge Faiz Oranları Reformu" raporuna istinaden bir gösterge faiz oranına ilişkin piyasa genelinde yapılan reformu ifade eden "Gösterge Faiz Oranı Reformu" kapsamında riskten korunma işlemlerine ilişkin geçiş etkilerini değerlendirmektedir.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2019 TARİHİ İTİBARİYLE KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (Devamı)

2.1 ***Sunuma İlişkin Temel Esaslar (devamı)***

2.1.2 ***Yeni ve Revize Edilmiş Türkiye Finansal Raporlama Standartları (devamı)***

b) 31 Aralık 2019 tarihi itibarıyla yayımlanmış ancak henüz yürürlüğe girmemiş olan standartlar ve değişiklikler (devamı):

TFRS 17, "Sigorta Sözleşmeleri"; 1 Ocak 2021 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.

2.1.3 ***Konsolidasyon Esasları***

a) Konsolide finansal tablolar, aşağıda (b) ile (f) paragraflarında yer alan hususlar kapsamında, ana ortaklık olan Holding ile Bağlı Ortaklıklarının, İş Ortaklıklarının ve İştiraklerinin (topluca "Grup" olarak adlandırılacaktır) finansal tablolarını içermektedir. Konsolidasyon kapsamı içinde yer alan şirketlerin finansal tabloları, konsolide finansal tabloların tarihi itibarıyla ve yeknesak muhasebe ilke ve uygulamaları gözetilerek Dipnot 2.1.1'de belirtilen Türkiye Finansal Raporlama Standartları'na uygun olarak hazırlanmıştır. İştiraklerin, İş Ortaklıklarının ve Bağlı Ortaklıkların faaliyet sonuçları, satın alma veya elden çıkarma işlemlerine uygun olarak söz konusu işlemlerin geçerlilik tarihlerinde dahil edilmiş veya hariç bırakılmışlardır.

b) Bağlı Ortaklıklar, Holding'in doğrudan veya dolaylı olarak kontrol ettiği şirketleri ifade etmektedir. Grup, bir şirketle olan ilişkisinden dolayı değişken getirilere maruz kaldığı veya bu getirilerde hak sahibi olduğu, aynı zamanda bu getirileri şirket üzerindeki gücüyle etkileme imkanına sahip olduğu durumda şirketi kontrol etmektedir.

c) Grup'un bağlı ortaklıklarındaki sermaye payında kontrol kaybına neden olmayan değişiklikler özkaynak işlemleri olarak muhasebeleştirilir. Grup'un payı ile kontrol gücü olmayan payların defter değerleri, bağlı ortaklık paylarındaki değişiklikleri yansıtmak amacıyla düzeltilir. Kontrol gücü olmayan payların düzeltildiği tutar ile alınan veya ödenen bedelin gerçeğe uygun değeri arasındaki fark, doğrudan özkaynaklarda Grup'un payı olarak muhasebeleştirilir.

d) Grup'un bir bağlı ortaklığındaki kontrolü kaybetmesi durumunda, satış sonrasındaki kar/zarar, i) alınan satış bedeli ile kalan payın gerçeğe uygun değerlerinin toplamı ile ii) bağlı ortaklığın varlık (şerefiye dahil) ve yükümlülüklerinin ve kontrol gücü olmayan payların önceki defter değerleri arasındaki fark olarak hesaplanır. Diğer kapsamlı gelir içinde bağlı ortaklık ile ilgili önceden muhasebeleştirilen ve özkaynakta toplanan tutarlar, Şirket'in ilgili varlıkları satmış olduğu varsayımı üzerine kullanılacak muhasebe yöntemine göre kayda alınır (örneğin; konuyla ilgili TFRS standartları uyarınca, kar/zarara aktarılması ya da doğrudan geçmiş yıl karlarına transfer). Bağlı ortaklığın satışı sonrası kalan yatırımın kontrolünün kaybedildiği tarihteki gerçeğe uygun değeri, TFRS 9 *Finansal Araçlar: Muhasebeleştirme ve Ölçüm* standardı kapsamında belirlenen başlangıç muhasebeleştirmesinde gerçeğe uygun değer olarak ya da, uygulanabilir olduğu durumlarda, bir iştirak ya da müşterek olarak kontrol edilen bir işletmedeki yatırımın başlangıç muhasebeleştirmesindeki maliyet bedeli olarak kabul edilir.

Holding, %50 altında etkin ortaklık payına sahip olduğu şirketleri, kendi ve diğer Bağlı Ortaklıkları'nın sahip oldukları hisselere 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 hisselere düşen paylar, kontrol gücü olmayan paylar olarak gösterilmiştir.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2019 TARİHİ İTİBARİYLE KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (Devamı)

2.1 ***Sunuma İlişkin Temel Esaslar (devamı)***

2.1.3 ***Konsolidasyon Esasları (devamı)***

Aşağıdaki tabloda 31 Aralık 2019 ve 31 Aralık 2018 tarihleri itibarıyla Bağlı Ortaklıklar, sahip olunan paylar ve etkin ortaklık oranları gösterilmiştir:

	31 Aralık 2019		31 Aralık 2018	
Bağlı ortaklıklar	**Holding ve Bağlı Ortaklıkları tarafından sahip olunan doğrudan ve dolaylı pay (%)**	**Etkin ortaklık payı (%)**	**Holding ve Bağlı Ortaklıkları tarafından sahip olunan doğrudan ve dolaylı pay (%)**	**Etkin ortaklık payı (%)**
AEO	76,85	76,85	76,85	76,85
Akbank	40,75	40,75	40,75	40,75
SabancıDX	100,00	100,00	100,00	100,00
Çimsa	63,52	58,10	63,52	58,10
Exsa	61,68	47,90	61,68	47,90
Kordsa	71,11	71,11	71,11	71,11
Teknosa	60,28	60,28	60,28	60,28
Temsa (*)	-	-	48,71	48,71
Tursa	100,00	100,00	100,00	100,00
Yünsa (*)	-	-	57,88	57,88
Carrefoursa	50,61	50,61	50,61	50,61

(*) Grup'un bağlı ortaklıklarından Temsa Ulaşım'ın satışı 30 Mayıs 2019 tarihinde, Yünsa'nın satışı ise 26 Kasım 2019 tarihinde gerçekleşmiştir.

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 hisselere ait temettüler, sırasıyla, özkaynaktan ve ilgili dönem gelirinden çıkarılmıştır.

Bağlı Ortaklıklar, kontrolün Grup'a geçtiği tarihten itibaren konsolidasyon kapsamına alınmakta olup kontrolün sona erdiği tarihten itibaren konsolidasyon kapsamından çıkartılmaktadırlar. Bağlı Ortaklıkların net varlıklarında ve faaliyet sonuçlarında kontrol gücü olmayan paya sahip hissedarların payları, konsolide bilanço ve kar veya zarar tablosunda sırasıyla kontrol gücü olmayan pay ve kontrol gücü olmayan kar/zarar olarak gösterilmektedir. Sabancı Ailesi, Sabancı Ailesi tarafından kurulmuş olan Sabancı Vakfı ve Akbank çalışanları için kurulmuş olan Akbank Tekaüt Sandığı konsolide finansal tablolarda muhasebeleştirilmiş olan bazı Bağlı Ortaklıklar ve İştiraklerin sermayelerinde paya sahiptirler. Bu pay, konsolide finansal tablolarda kontrol gücü olmayan pay olarak dikkate alınmış ve konsolide finansal tablolarda Holding'in hissedarlarına isabet eden net varlıklar ve dönem karına dahil edilmemiştir.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2019 TARİHİ İTİBARİYLE KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (Devamı)

2.1 ***Sunuma İlişkin Temel Esaslar (devamı)***

2.1.3 ***Konsolidasyon Esasları (devamı)***

e) İş ortaklığı - Holding'in müşterek anlaşmaya konu olan faaliyetler sonucu oluşan net varlıklar üzerinde haklarının bulunması durumunda, konsolide finansal tablolarda iş ortaklığına konu olan net varlıklar özkaynak yöntemiyle muhasebeleştirilir.

Aşağıdaki tabloda 31 Aralık 2019 ve 31 Aralık 2018 tarihli İş Ortaklıklarında sahip olunan paylar ve etkin ortaklık oranları gösterilmiştir:

	31 Aralık 2019		31 Aralık 2018	
İş Ortaklıkları	**Holding ve Bağlı Ortaklıkları tarafından sahip olunan doğrudan ve dolaylı pay (%)**	**Etkin ortaklık payı (%)**	**Holding ve Bağlı Ortaklıkları tarafından sahip olunan doğrudan ve dolaylı pay (%)**	**Etkin ortaklık payı (%)**
Akçansa	39,72	39,72	39,72	39,72
Aksigorta	36,00	36,00	36,00	36,00
Avivasa	40,00	40,00	40,00	40,00
Brisa	43,63	43,63	43,63	43,63
Enerjisa Enerji	40,00	40,00	40,00	40,00
Enerjisa Üretim	50,00	50,00	50,00	50,00
Temsa Mısır (*)	-	-	73,75	73,75
Temsa İş Makinaları (**)	-	-	51,00	24,84

(*) Grup'un bağlı ortaklıklarından Temsa Ulaşım'ın iş ortaklığı olan Temsa Mısır'ın satışı 30 Mayıs 2019 itibarıyla gerçekleşmiştir.

(**) Grup, iş ortaklığına ait hisselerinin (Temsa İş Makinaları paylarının) %80'ine tekabül eden %41 oranındaki kısmının satış işlemi 9 Ağustos 2019 tarihi itibarıyla gerçekleştirmiştir. Satış işleminin gerçekleştiği tarih itibarıyla, Holding ve Bağlı Ortaklıkları tarafından sahip olunan doğrudan ve dolaylı pay %10'a düşmüştür. İlgili tutar finansal yatırım olarak muhasebeleştirilmektedir.

İş Ortaklıklarına ilişkin yatırımlar özkaynaktan pay alma yöntemi ile konsolide edilmiştir. İş Ortaklıklarının sermayelerinde Sabancı Ailesi tarafından sahip olunan pay bulunmamaktadır.

f) İştiraklerdeki yatırımlar özkaynak yöntemi ile muhasebeleştirilmiştir. Bunlar, Grup'un şirket faaliyetleri üzerinde kontrol yetkisine sahip bulunmamakla birlikte önemli etkiye sahip olduğu kuruluşlardır. Grup ile İştirak arasındaki işlemlerden doğan gerçekleşmemiş karlar, Grup'un İştirakteki payı ölçüsünde düzeltilmiş olup, gerçekleşmemiş zararlar da, işlem, transfer edilen varlığın değer düşüklüğüne uğradığını göstermiyor ise, düzeltilmiştir. Grup, İştirakleri ile ilgili olarak söz konusu doğrultuda bir yükümlülük altına girmemiş veya bir taahhütte bulunmamıştır.

Aşağıdaki tabloda 31 Aralık 2019 ve 31 Aralık 2018 tarihleri itibarıyla İştirakler'de sahip olunan paylar ve ortaklık oranları gösterilmiştir:

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2019 TARİHİ İTİBARİYLE KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (Devamı)

2.1 *Sunuma İlişkin Temel Esaslar (devamı)*

2.1.3 *Konsolidasyon Esasları (Devamı)*

İştirakler	Holding ve bağlı ortaklıkları tarafından sahip olunan etkin ortaklık payı (%)
Philsa Philip Morris Sabancı Sigara ve Tütün San. ve Tic. A.Ş. ("Philsa")	25,00
Philip Morris Sabancı Pazarlama Satış A.Ş. ("Philip Morrissa")	24,75

İştiraklerin sermayelerinde Sabancı Ailesi tarafından sahip olunan pay bulunmamaktadır.

2.1.4 *Netleştirme/Mahsup*

Finansal varlık ve yükümlülükler, gerekli kanuni hak olması, söz konusu varlık ve yükümlülükleri net olarak değerlendirme amacı olması veya varlıkların elde edilmesi ile yükümlülüklerin yerine getirilmesinin eş zamanlı olması durumlarında net olarak gösterilirler.

2.1.5 *Karşılaştırmalı Bilgiler ve Önceki Dönem Tarihli Konsolide Finansal Tabloların Yeniden Düzenlenmesi*

Finansal durum ve performans trendlerinin tespitine imkan vermek üzere, Grup'un konsolide finansal tabloları önceki dönemle karşılaştırmalı hazırlanmaktadır.

Grup, 31 Aralık 2019 tarihi itibarıyla konsolide bilançosunu 31 Aralık 2018 tarihi itibarıyla hazırlanmış konsolide bilançosu ile; 31 Aralık 2019 tarihinde sona eren hesap dönemine ait konsolide kar veya zarar tablosunu ve 31 Aralık 2018 tarihinde sona eren hesap dönemine ait konsolide kar veya zarar tablosu ile, 1 Ocak - 31 Aralık 2019 hesap dönemine ait nakit akış tablosu, özkaynaklar değişim ve diğer kapsamlı gelir tablolarını ise, 1 Ocak - 31 Aralık 2018 hesap dönemine ait ilgili dönem konsolide finansal tablolar ile karşılaştırmalı olarak düzenlemiştir.

2.2 Muhasebe Politika ve Tahminlerindeki Değişiklikler ve Hatalar

Muhasebe politikalarında yapılan önemli değişiklikler ve tespit edilen önemli muhasebe hataları geriye dönük olarak uygulanır ve önceki dönem finansal tabloları yeniden düzenlenir.

Muhasebe tahminlerindeki değişiklikler, yalnızca bir döneme ilişkin ise, değişikliğin yapıldığı cari dönemde, gelecek dönemlere ilişkin ise, hem değişikliğin yapıldığı dönemde hem de gelecek dönemlerde, ileriye yönelik olarak uygulanır. Grup'un konsolide finansal tablolarına ilişkin herhangi bir muhasebe politika ve tahminlerinde değişiklik olmamıştır.

Tespit edilen önemli muhasebe hataları geriye dönük olarak düzeltilir ve önceki dönem finansal tabloları yeniden düzenlenir. Grup'un cari yıl içerisinde tespit ettiği önemli bir muhasebe hatası olmamıştır.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2019 TARİHİ İTİBARİYLE KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (Devamı)

2.2 Muhasebe Politika ve Tahminlerindeki Değişiklikler ve Hatalar (devamı)

Konsolide finansal tabloların Türkiye Finansal Raporlama Standartları'na göre hazırlanmasında Grup yönetiminin, raporlanan varlık ve yükümlülük tutarlarını etkileyecek, bilanço tarihi itibari ile oluşması muhtemel yükümlülük ve taahhütleri ve raporlama dönemi itibarıyla gelir ve gider tutarlarını belirleyen varsayımlar ve tahminler yapması gerekmektedir. Bu tahmin ve varsayımlar Grup yönetiminin mevcut olaylar ve işlemlere ilişkin en iyi bilgilerine dayanmasına rağmen fiili sonuçlar ile farklılık gösterebilir. Tahminler düzenli olarak gözden geçirilmekte, gerekli düzeltmeler yapılmakta ve gerçekleştikleri dönem kar veya zarar tablosunda yansıtılmaktadırlar. Muhasebe tahminlerindeki değişiklikler, yalnızca bir döneme ilişkin ise, değişikliğin yapıldığı cari dönemde, gelecek dönemlere ilişkin ise, hem değişikliğin yapıldığı dönemde hem de gelecek dönemde, ileriye yönelik olarak, net dönem karı veya zararının belirlenmesinde dikkate alınacak şekilde finansal tablolara yansıtılır.

2.2.1. TFRS 16 Kiralamalar

Grup, 1 Ocak 2019 tarihinden itibaren geçerli olan yeni standart, değişiklik ve yorumlardan, "TFRS 16 Kiralamalar" standardının ilk kez uygulanmasından kaynaklanan muhasebe politikası değişikliklerini, ilgili standardın geçiş hükümlerine uygun olarak uygulamıştır. Söz konusu standart kaynaklı muhasebe politikası değişiklikleri ve ilgili standartların ilk kez uygulanmasının etkileri aşağıdaki gibidir:

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:

a) Sözleşmenin tanımlanan varlık içermesi; bir varlık genellikle sözleşmede açık veya zımni bir şekilde belirtilerek tanımlanır.
b) Varlığın işlevsel bir bölümünün fiziksel olarak ayrı olması veya varlığın kapasitesinin tamamına yakınını temsil etmesi. Tedarikçinin varlığı ikame etme yönünde aslî bir hakka sahip olması ve bundan ekonomik fayda sağlaması durumunda varlık tanımlanmış değildir.
c) Tanımlanan varlığın kullanımından sağlanacak ekonomik yararların tamamına yakınını elde etme hakkının olması.
d) 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:

    i. 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
    ii. Grup'un, kullanım süresi boyunca varlığın nasıl ve ne amaçla kullanılacağını önceden belirleyecek şekilde varlığı (ya da varlığın belirli özelliklerini) tasarlamış olması.

Grup, kiralamanın fiilen başladığı tarihte finansal tablolarına bir kullanım hakkı varlığı ve bir kira yükümlülüğü yansıtır.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2019 TARİHİ İTİBARİYLE KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (Devamı)

2.1 Muhasebe Politika ve Tahminlerindeki Değişiklikler ve Hatalar (devamı)

2.2.1. TFRS 16 Kiralamalar (Devamı)

Kullanım hakkı varlığı

Kullanım hakkı varlığı ilk olarak maliyet yöntemiyle muhasebeleştirilir ve aşağıdakileri içerir:

a) Kira yükümlülüğünün ilk ölçüm tutarı,
b) Kiralamanın fiilen başladığı tarihte veya öncesinde yapılan tüm kira ödemelerinden alınan tüm kiralama teşviklerinin düşülmesiyle elde edilen tutar,
c) Grup tarafından katlanılan tüm başlangıçtaki doğrudan maliyetler ve
d) 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:

a) Birikmiş amortisman ve birikmiş değer düşüklüğü zararları düşülmüş ve
b) Kira yükümlülüğünün yeniden ölçümüne göre düzeltilmiş maliyeti üzerinden ölçer.

Grup, kullanım hakkı varlığını amortismana tabi tutarken TMS 16 Maddi Duran Varlıklar Standardında yer alan amortisman hükümlerini uygular.

Kullanım hakkı varlığının değer düşüklüğüne uğramış olup olmadığını belirlemek ve belirlenen herhangi bir değer düşüklüğü zararını 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 zımnî faiz oranının kolaylıkla belirlenebilmesi durumunda, bu oran kullanılarak; zımnî 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:

a) Sabit ödemelerden her türlü kiralama teşvik alacaklarının düşülmesiyle elde edilen tutar,
b) Bir endeks ya da orana bağlı olan, ilk ölçümü kiralamanın fiilen başladığı tarihte bir endeks veya oran kullanılarak yapılan değişken kira ödemeleri,
c) Grup'un satın alma opsiyonunu kullanacağından makul ölçüde emin olması durumunda bu opsiyonun kullanım fiyatı,
d) Kiralama süresinin Grup'un kiralamayı sonlandırmak için bir opsiyon kullanacağını göstermesi durumunda, kiralamanın sonlandırılmasına ilişkin ceza ödemeleri.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2019 TARİHİ İTİBARİYLE KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (Devamı)

2.2 Muhasebe Politika ve Tahminlerindeki Değişiklikler ve Hatalar (Devamı)

2.2.1. TFRS 16 Kiralamalar (Devamı)

Kiralamanın fiilen başladığı tarihten sonra Grup, kira yükümlülüğünü aşağıdaki şekilde ölçer:

a) Defter değerini, kira yükümlülüğündeki faizi yansıtacak şekilde artırır,
b) Defter değerini, yapılmış olan kira ödemelerini yansıtacak şekilde azaltır ve
c) Defter değerini yeniden değerlendirmeleri ve yeniden yapılandırmaları yansıtacak şekilde ya da revize edilmiş özü itibarıyla sabit olan kira ödemelerini yansıtacak şekilde yeniden ölçer.

Uzatma ve erken sonlandırma opsiyonları

Kiralama yükümlülüğü, sözleşmelerdeki uzatma ve erken sonlandırma opsiyonları dikkate alınarak belirlenmektedir. Sözleşmelerde yer alan uzatma ve erken sonlandırma opsiyonlarının büyük kısmı Grup ve kiralayan tarafından müştereken uygulanabilir opsiyonlardan oluşmaktadır. Grup kiralama süresini, söz konusu uzatma ve erken sonlandırma opsiyonları ilgili sözleşmeye göre Grup'un inisiyatifindeyse ve opsiyonların kullanımı makul derecede kesinse kiralama süresine dâhil ederek belirlemektedir. Eğer şartlarda önemli bir değişiklik olursa yapılan değerlendirme Grup tarafından gözden geçirilmektedir.

Değişken kira ödemeleri

Grup'un kiralama sözleşmelerinin bir kısmından kaynaklanan kira ödemeleri değişken kira ödemelerinden oluşmaktadır. TFRS 16 standardı kapsamında yer almayan söz konusu değişken kira ödemeleri, ilgili dönemde gelir tablosuna kira gideri olarak kaydedilmektedir.

Kolaylaştırıcı uygulamalar

Kiralama süresi 12 ay ve daha kısa olan kısa vadeli kiralama sözleşmeleri ile Grup tarafından düşük değerli olarak belirlenen bilgi teknolojileri ekipman kiralamalarına (ağırlıklı olarak yazıcı, dizüstü bilgisayar, mobil telefon vb.) ilişkin sözleşmeler, TFRS 16 Kiralamalar Standardının tanıdığı istisna kapsamında değerlendirilmiş olup, bu sözleşmelere ilişkin ödemeler oluştukları 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.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2019 TARİHİ İTİBARİYLE KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (Devamı)

2.2 Muhasebe Politika ve Tahminlerindeki Değişiklikler ve Hatalar (Devamı)

2.2.1. TFRS 16 Kiralamalar (Devamı)

TFRS 16 Kiralamalar standardına ilk geçiş

Grup, TMS 17 "Kiralama İşlemleri" nin yerini alan TFRS 16 "Kiralamalar" standardını ilk uygulama tarihi olan 1 Ocak 2019 tarihi itibarıyla uygulamıştır. Grup, basitleştirilmiş geçiş uygulamasını kullanarak önceki yıl için karşılaştırılabilir tutarları yeniden düzenlememiştir. Bu yöntem ile tüm kullanım hakkı varlıkları, uygulamaya geçişteki kiralama borçları (peşin ödemesi yapılan veya tahakkuk eden kiralama maliyetlerine göre düzeltilmiş) tutarından ölçülmüştür.

İlk uygulama sırasında, Grup daha önce TMS 17'ye uygun olarak operasyonel kiralama olarak sınıflandırılan kiralamalarına ilişkin kiralama yükümlülüğü kaydetmiştir. Bu yükümlülükler kalan kira ödemelerinin 1 Ocak 2019 tarihi itibarıyla alternatif borçlanma faiz oranları kullanılarak iskonto edilmiş bugünkü değerinden ölçülmüştür.

Daha önce finansal kiralama olarak sınıflandırılan kiralamalara ait varlık kullanım hakkı ve yükümlülüğü söz konusu varlıkların geçiş öncesindeki taşınan değerinden ölçülmüştür.

	1 Ocak 2019
Operasyonel kiralama taahhütleri	3.841.701
- Kısa vadeli kiralamalar (-)	(626)
- Düşük değerli kiralamalar (-)	(116.482)
Toplam kiralama yükümlülüğü	3.724.593
Alternatif borçlanma oranı ile iskonto edilmiş kiralama yükümlülüğü	**1.935.643**
- Kısa vadeli kiralama yükümlülüğü	835.976
- Uzun vadeli kiralama yükümlülüğü	1.099.667

Muhasebeleştirilen varlık kullanım hakkına ilişkin varlık bazında detaylar aşağıdaki gibidir:

	31 Aralık 2019	**1 Ocak 2019**
Gayrimenkuller	1.849.197	1.893.886
Demirbaşlar	409	407
Taşıtlar	22.554	27.624
Diğer	13.303	11.973
Toplam varlık kullanım hakkı	**1.885.463**	**1.933.890**

Muhasebeleştirilen varlık kullanım hakkına ilişkin girişler varlık bazında detaylar aşağıdaki gibidir:

	31 Aralık 2019	**1 Ocak 2019**
Gayrimenkuller	256.306	-
Demirbaşlar	162	-
Taşıtlar	11.328	-
Diğer	4.136	-
Toplam varlık kullanım hakkı girişleri	**271.932**	**-**

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2019 TARİHİ İTİBARİYLE KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (Devamı)

2.2 Muhasebe Politika ve Tahminlerindeki Değişiklikler ve Hatalar (Devamı)

2.2.1. TFRS 16 Kiralamalar (Devamı)

Muhasebeleştirilen varlık kullanım hakkına ilişkin amortisman giderleri varlık bazında detaylar aşağıdaki gibidir:

	31 Aralık 2019	1 Ocak 2019
Gayrimenkuller	(390.336)	-
Demirbaşlar	(178)	-
Taşıtlar	(16.093)	-
Diğer	(3.099)	-
Toplam varlık kullanım hakkı amortisman gideri	**(409.706)**	**-**

Standardın "Bölümlere göre raporlama" ve "Pay başına kazanç" açıklamalarına etkileri

31 Aralık 2019 tarihi itibarıyla sunulan bölümlere göre FAVÖK, amortisman ve itfa giderleri muhasebe politikası değişikliği sebebiyle artış göstermiştir. Bölümler bazında etkiler aşağıdaki gibidir:

1 Ocak - 31 Aralık 2019	Bankacılık	Sanayi	Perakende	Çimento	Diğer	Toplam
FAVÖK etkisi	102.775	10.784	464.956	13.690	7.841	600.046
Faiz giderleri	16.048	1.772	168.192	2.197	2.131	190.340
Amortisman ve itfa giderleri	86.727	9.012	296.764	11.493	5.710	409.706

31 Aralık 2019 tarihinde sona eren on iki aylık hesap döneminde TFRS 16'nın pay başına kazanç etkisi önemsiz seviyede olmuştur.

Geçiş kapsamında uygulanan kolaylaştırıcı uygulamalar

Geçiş kapsamında, TFRS 16'da tanımlanan aşağıdaki kolaylaştırıcı uygulamalar Grup politikaları dâhilinde benimsenmiştir.

a) Kiralama süresi 1 yıl veya daha kısa olan kiralamalar kapsam dışında bırakılmıştır. Kiralama süresi 1 yıl veya daha kısa olmakla birlikte; Grup'un kiralamayı uzatma hakkı veren bir opsiyona sahip olması ve söz konusu uzatma hakkı opsiyonunu kullanacağından makul ölçüde emin olması (örneğin kiralamaya konu varlığa ilişkin önemli tutarda bir özel maliyet yatırımının bulunması ve bu yatırımın 1 yıldan uzun sürede itfa ediliyor olması gibi) durumunda, Grup sözleşme süresine ilişkin öngörüde bulunarak, söz konusu sözleşmeyi de TFRS 16 kapsamına dahil etmiştir.

b) Düşük değerli varlıklar (ağırlıklı olarak yazıcı, dizüstü bilgisayar, mobil telefon vb. bilgi teknolojileri ekipmanları) kapsam dışında bırakılmıştır.

c) Makul ölçüde benzer özelliklere sahip kiralamalardan oluşan bir portföye (benzer bir ekonomik ortamdaki benzer bir varlık sınıfı için geri kalan kiralama süresi benzer olan kiralamalar gibi) tek bir iskonto oranı uygulanmıştır.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2019 TARİHİ İTİBARİYLE KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (Devamı)

2.2 Muhasebe Politika ve Tahminlerindeki Değişiklikler ve Hatalar (Devamı)

2.2.1. TFRS 16 Kiralamalar (Devamı)

Cari dönem etkisi

TFRS 16'nın bir sonucu olarak, daha önce TMS 17 uyarınca finansal kiralama olarak sınıflandırılan kiralamalar ile ilgili olarak Grup, 31 Aralık 2019 tarihi itibarıyla 1.885.463 TL "Kullanım Hakkı Varlıkları" ve 1.984.835 TL "Kiralama İşlemlerinden Kaynaklanan Yükümlülükler" muhasebeleştirmiştir. Ayrıca, TFRS 16 kapsamındaki kira sözleşmeleriyle ilgili olarak, Grup faaliyet kiralaması gideri yerine amortisman ve faiz giderleri muhasebeleştirmiştir.

2.3 Önemli Muhasebe Politikalarının Özeti

2.3.1 *Nakit ve nakit benzeri değerler*

Nakit ve nakit benzeri değerler, kasada tutulan nakit, vadeleri üç ay veya daha kısa olan bankalarda tutulan mevduat ve bloke mevduatları içerir. Grup, nakit ve nakit benzerlerini beklenen kredi zararı modelini kullanarak değer düşüklüğü için gözden geçirmektedir (Dipnot 5).

2.3.2 *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 değerlenen" portföylerde sınıflandırılmakta ve ait olduğu portföyün esaslarına göre değerlemeye tabi tutulmaktadır. Repo sözleşmesi karşılığı elde edilen fonlar yükümlülüklerde "Finansal Borçlar" hesabında muhasebeleştirilmekte ve ilgili Repo anlaşmaları ile belirlenen satım ve geri alım fiyatları arasındaki farkın döneme isabet eden kısmı için "Etkin faiz (iç verim) oranı yöntemi"ne göre gider reeskontu hesaplanmaktadır.

Geri satım taahhüdü ile alınmış menkul kıymetler ("Ters repo") işlemleri konsolide bilançoda "Hazır Değerler" kalemi altında muhasebeleştirilmektedir. Ters repo anlaşmaları ile belirlenen alım ve geri satım fiyatları arasındaki farkın döneme isabet eden kısmı için "Etkin faiz (iç verim) oranı yöntemi"ne göre faiz gelir reeskontu hesaplanmaktadır.

2.3.3 *T.C. Merkez Bankası hesabı*

T.C. Merkez Bankası ("Merkez Bankası") hesabı, Merkez Bankası'nın 2005/1 Sayılı "Zorunlu Karşılıklar Hakkında Tebliği"ne göre bankalarca Türk parası zorunlu karşılık için geçerli oranlar mevduatlar ve diğer yükümlülükler için vade yapısına göre %1 ila %7 (2018: %1,5 ila %8) aralığında; yabancı para zorunlu karşılık için geçerli oranlar ise mevduat ve diğer yükümlülükler vade yapısına göre %5 ila %21 aralığındadır (31 Aralık 2018: %4 ila %20).

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2019 TARİHİ İTİBARİYLE KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (Devamı)

2.3 Önemli Muhasebe Politikalarının Özeti (devamı)

2.3.4 *Ticari alacaklar ve beklenen kredi zararları*

Grup, ticari alacaklara ilişkin beklenen kredi zararlarının ölçümünde geçmiş deneyimlerin ve geleceğe dair beklentilerin dikkate alındığı bir karşılık matrisi kullanmaktadır. İlgili matriste ticari alacakların vadelerinin aşıldığı gün sayısına bağlı olarak belirli karşılık oranları hesaplanmakta ve söz konusu oranlar her raporlama döneminde gözden geçirilerek, gerektiği durumlarda, revize edilmektedir. Beklenen kredi zarar karşılıklarındaki değişim konsolide gelir tablosunda "esas faaliyetlerden diğer gelirler / giderler" hesabında muhasebeleştirilmektedir. Raporlama tarihi itibariyle karşılık etkisi önemsizdir.

Değer Düşüklüğü

1 Ocak 2019 tarihinden önce yürürlükte olan TMS 39 "Finansal Araçlar: Muhasebeleştirme ve Ölçme" standardında yer alan "gerçekleşen kredi zararları modeli" yerine TFRS 9 "Finansal Araçlar" standardında "beklenen kredi zararları modeli" tanımlanmıştır. Beklenen kredi zararları, bir finansal aracın beklenen ömrü boyunca kredi zararlarının olasılıklarına göre ağırlıklandırılmış bir tahminidir. Beklenen kredi zararlarının hesaplamasında, geçmiş kredi zararı deneyimleri ile birlikte, Grup'un geleceğe yönelik tahminleri de dikkate alınmaktadır.

Grup, konsolide finansal tablolarında itfa edilmiş maliyet bedelinden muhasebeleştirilen ve önemli bir finansman bileşeni içermeyen (1 yıldan kısa vadeli olan) ticari alacaklarının değer düşüklüğü hesaplamaları kapsamında TFRS 9 standardında tanımlanan "basitleştirilmiş yaklaşımı" uygulamayı tercih etmiştir. Söz konusu yaklaşım ile Grup, ticari alacakların belirli sebeplerle değer düşüklüğüne uğramadığı durumlarda (gerçekleşmiş değer düşüklüğü zararları haricinde), ticari alacaklara ilişkin zarar karşılıklarını "ömür boyu beklenen kredi zararlarına" eşit bir tutardan ölçmektedir.

2.3.5 Finans Sektörü Faaliyetlerinden Alacaklar

Grup, 1 Ocak 2019 tarihinden itibaren, itfa edilmiş maliyeti ile ölçülen finans sektörü faaliyetlerinden alacaklarının değer düşüklüğü hesaplaması için, TFRS 9 standardında yer alan ve ilk muhasebeleştirmeden sonra kredi kalitesindeki değişimin dikkate alındığı üç aşamalı değer düşüklüğü yaklaşımını (genel yaklaşım) uygulamaktadır. Söz konusu yaklaşım kapsamında tanımlanan aşamalar aşağıdaki gibidir:

"Aşama 1", ilk muhasebeleştirme anında ve ilk muhasebeleştirmeden bir sonraki raporlama dönemine kadar kredi riskinde önemli bir artış olmayan veya raporlama tarihinde düşük kredi riski olan finansal varlıkları kapsamaktadır. Söz konusu varlıklar için, "12 aylık beklenen kredi zararı" muhasebeleştirilmekte ve faiz geliri beklenen zarar karşılığı düşülmeden brüt defter değeri üzerinden hesaplanmaktadır. 12 aylık beklenen kredi zararı, raporlama tarihinden sonraki 12 ay içinde finansal varlığa ilişkin gerçekleşmesi muhtemel temerrüt durumlarından kaynaklanan kredi zararlarının 12 aya ağırlıklandırılması ile hesaplanan tutardır.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2019 TARİHİ İTİBARİYLE KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (Devamı)

2.3 *Önemli Muhasebe Politikalarının Özeti (devamı)*

2.3.5 Finans Sektörü Faaliyetlerinden Alacaklar (devamı)

"Aşama 2", ilk muhasebeleştirmeden sonra kredi riskinde önemli artış olan fakat değer düşüklüğüne ilişkin tarafsız bir kanıt olmayan finansal varlıkları kapsamaktadır. Söz konusu varlıklar için "ömür boyu beklenen kredi zararı" muhasebeleştirilmekte ve faiz geliri beklenen zarar karşılığı düşülmeden brüt defter değeri üzerinden hesaplanmaktadır. Ömür boyu beklenen kredi zararı finansal varlığın beklenen ömrü boyunca gerçekleşmesi muhtemel temerrüt durumlarından kaynaklanan kredi zararlarıdır.

"Aşama 3", raporlama tarihinde değer düşüklüğü için tarafsız kanıtın olduğu finansal varlıkları içermektedir. Söz konusu varlıklar için "ömür boyu beklenen kredi zararı" muhasebeleştirilmektedir.
Grup, kredi riskindeki önemli artışların zamanında belirlenmesi ve zarar karşılığının toplu olarak finansal tablolara alınması amacıyla; finansal araç türü, kredi riski derecesi, teminat türü, vadeye kalan süre ve sektör gibi ortak kredi riski özelliklerini esas alarak finansal araçlarını gruplandırmaktadır. Finans sektörü faaliyetlerinden alacaklara ilişkin beklenen kredi zarar karşılıklarındaki değişim konsolide gelir tablosunda "esas faaliyetlerden diğer gelirler/giderler" hesabında muhasebeleştirilmektedir.

2.3.6 *İlişkili taraflar*

Bu konsolide finansal tabloların amacı doğrultusunda ortaklar, üst düzey yöneticiler ve yönetim kurulu üyeleri, aileleri ve kendileri tarafından kontrol edilen veya kendilerine bağlı şirketler, ilişkili taraflar olarak kabul edilmiştir.

2.3.7 *Stoklar*

Stoklar, maliyetin veya net gerçekleşebilir değerin düşük olanı ile değerlenir. Stokların maliyeti tüm satın alma maliyetlerini, dönüştürme maliyetlerini ve stokların mevcut durumuna ve konumuna getirilmesi için katlanılan diğer maliyetleri içerir. Stokların birim maliyeti, hareketli ağırlıklı ortalama yöntemi ile belirlenir (Dipnot 11). Net gerçekleşebilir değer, işin normal akışı içinde tahmini satış fiyatından tahmini tamamlama maliyeti ve satışı gerçekleştirmek için gerekli tahmini satış maliyeti toplamının indirilmesiyle elde edilen tutardır.

2.3.8 *Türev araçlar*

Türev araçların, ağırlıklı olarak yabancı para ve faiz swapları ile vadeli döviz alım-satım sözleşmelerinin, ilk olarak kayda alınmasında elde etme maliyeti kullanılmakta ve bunlara ilişkin işlem maliyetleri elde etme maliyetine dahil edilmektedir. Türev araçlar kayda alınmalarını izleyen dönemlerde makul değer ile değerlenmektedir. Tüm türev araçlar gerçeğe uygun değer farkı kar zarara yansıtılan finansal varlıklar olarak sınıflandırılmaktadır. Türev araçların makul değeri piyasada oluşan makul değerlerinden veya indirgenmiş nakit akımı modelinin kullanılması suretiyle hesaplanmaktadır.

Tezgah üstü vadeli kambiyo sözleşmelerinin makul değeri, orijinal vadeli kurun, ilgili para birimi için sözleşmenin geri kalan kısmında geçerli olan piyasa faiz oranları referans alınarak hesaplanıp, bilanço tarihi itibarıyla geçerli olan vadeli kurla karşılaştırmak yoluyla belirlenmektedir.

Türev araçlar makul değerin pozitif veya negatif olmasına göre bilançoda sırasıyla varlık veya yükümlülük olarak kaydedilmektedirler.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2019 TARİHİ İTİBARİYLE KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (Devamı)

2.3 *Önemli Muhasebe Politikalarının Özeti (devamı)*

2.3.8 *Türev araçlar (devamı)*

Yapılan değerleme sonucu gerçeğe uygun değer farkı kar zarara yansıtılan finansal varlık olarak sınıflandırılan türev araçların makul değerinde meydana gelen farklar kar veya zarar tablosuna yansıtılmaktadır.

Bazı türev araçları ekonomik olarak risklere karşı etkin bir koruma sağlamakla birlikte, muhasebesel olarak TFRS 9 kapsamında bunlar "Gerçeğe uygun değer farkı kar zarara yansıtılan" olarak muhasebeleştirilmekte ve bunların makul değer değişiklikleri dönemin kar veya zarar tablosuna yansıtılmaktadır.

Riskten korunma amaçlı faiz oranı swap işlemlerindeki kazançlar ve zararlar, riskten koruma amaçlı aracın ilgili geliri veya gideri ile aynı esas üzerinden gelir veya gider olarak tanınmaktadır. Faiz oranı swap işlemlerindeki kazanç ve zararlar faiz geliri veya faiz gideri olarak kaydedilmiştir.

Nakit akış riskinden korunma amaçlı olarak tayin edilen ve yeterli olan türev enstrümanların makul değer değişikliklerinin etkin olan kısımları özkaynaklar altında muhasebeleştirilir. Makul değer değişikliklerinin etkin olmayan kısımlarına istinaden oluşan gelir veya gider oluştuğu dönemde kar veya zarar tablosunda muhasebeleştirilir.

Gerçeğe uygun değer riskinden korunma amaçlı olarak tayin edilen ve yeterli olan türev enstrümanların makul değer değişiklikleri riskten korunan varlık veya yükümlülüğün gerçeğe uygun değerindeki değişiklikleri ile birlikte kar veya zarar tablosuna kaydedilir. Riskten korunan varlık veya yükümlülüğün makul değerindeki değişiklik, riskten korunma muhasebesinin etkin olduğu dönem boyunca, ilgili varlık veya yükümlülük ile birlikte gösterilir. Riskten korunmanın, riskten korunma muhasebesi şartlarını artık yerine getirmediği durumlarda, etkin faiz oranı yöntemi kullanılan riskten 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 oluştuğu dönemler itibarıyla kar veya zarar tablosuna dahil edilirler. Bir riskten korunma enstrümanının satıldığı, vadesinin dolduğu veya riskten korunma kriterlerini karşılayamamaya başladığı durumlarda, ilgili tarihe kadar özkaynaklar altında birikmiş olan kar veya zararlar hemen kar veya zarar tablosuna dahil edilmeyip, riskten korunması amaçlanan nakit akımlarının kar veya zarar tablosuna dahil edildiği tarihe kadar özkaynaklarda tutulmaya devam edilir.

Grup ayrıca yurtdışındaki yatırımlarına ilişkin kur riskinden korunma amacıyla net yatırım riskinden korunma işlemi uygulamaktadır. Söz konusu net yatırım riskinden korunma işleminde riskten 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 makul değer değişiklikleri oluştukları dönemde kar veya zarar tablosuna dahil edilirler.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2019 TARİHİ İTİBARİYLE KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (Devamı)

2.3 *Önemli Muhasebe Politikalarının Özeti (devamı)*

2.3.9 *Yatırım amaçlı gayrimenkuller*

Mal ve hizmetlerin üretiminde kullanılmak veya idari maksatlarla veya işlerin normal seyri esnasında satılmak yerine, kira elde etmek ve/veya sermaye kazancı elde etmek amacıyla veya her ikisi için tutulan araziler ve binalar yatırım amaçlı gayrimenkuller olarak sınıflandırılır ve maliyet yöntemine göre maliyet eksi birikmiş amortisman (arazi hariç) ve varsa değer düşüklüğü sonrasındaki değerleri ile gösterilir (Dipnot 13). İnşaası Grup tarafından yapılan yatırım amaçlı gayrimenkulün maliyeti ise, inşaat veya ıslah çalışmalarının tamamlandığı tarihteki maliyeti üzerinden belirtilir. Söz konusu bu tarihe kadar, Grup, TMS 16 "Maddi Duran Varlıklar" şartlarını uygular. Söz konusu tarihte varlık, yatırım amaçlı gayrimenkul haline gelmesi ile birlikte yatırım amaçlı gayrimenkuller hesap kalemine transfer edilir. Faaliyet kiralaması çerçevesinde kiralanan gayrimenkuller yatırım amaçlı gayrimenkul olarak sınıflandırılmamıştır. Maliyetleri ile gerçeğe uygun değerleri karşılaştırıldığında, önemli bir farka rastlanılmamıştır. Yatırım amaçlı gayrimenkullerin amortisman dönemleri, tahmin edilen faydalı ömürleri esas alınarak belirlenmiştir. Bu varlıkların tahmini ekonomik ömürleri 20-49 yıl arasındadır.

2.3.10 *Maddi duran varlıklar*

Maddi duran varlıklar, elde etme maliyetlerinden birikmiş amortisman düşüldükten ve birikmiş değer düşüklüğü sonraki net değeri ile gösterilmektedir (Dipnot 15). Amortisman, maddi duran varlıkların faydalı ömürleri üzerinden doğrusal amortisman yöntemi kullanılarak ayrılmaktadır. Arsa ve araziler amortismana tabi değildir. Söz konusu varlıkların tahmin edilen faydalı ömürleri aşağıda belirtilmiştir:

	Yıllar
Yeraltı ve yer üstü düzenleri	4-50
Binalar	10-50
Makine, tesis ve cihazlar	3-30
Taşıt araçları	3-7
Döşeme ve demirbaşlar	3-15
Diğer maddi duran varlıklar	5-10

Maddi duran varlıkların elden çıkartılması sonucu oluşan kar veya zarar, kayıtlı değer ile tahsil olunan tutarların karşılaştırılması ile belirlenir ve cari dönemde ilgili gelir ve gider hesaplarına yansıtılır.

Bir varlığın kayıtlı değeri varlığın geri kazanılabilir değerinden daha yüksekse, kayıtlı değer derhal geri kazanılabilir değerine indirilir. Geri kazanılabilir değer ilgili varlığın net satış fiyatı ya da kullanımdaki değerinin yüksek olanıdır. Net satış fiyatı, varlığın makul değerinden satışı gerçekleştirmek için katlanılacak maliyetlerin düşülmesi suretiyle tespit edilir. Kullanımdaki değer ise ilgili varlığın kullanılmasına devam edilmesi suretiyle gelecekte elde edilecek tahmini nakit akımlarının bilanço tarihi itibarıyla indirgenmiş tutarlarına artık değerlerinin eklenmesi ile tespit edilir. Maddi duran varlıkların yapılan normal bakım ve onarım harcamaları, gider olarak muhasebeleştirilmektedir. Maddi duran varlığın kapasitesini genişleterek kendisinden gelecekte elde edilecek faydayı artıran nitelikteki yatırım harcamaları, maddi duran varlığın maliyetine eklenmektedir.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2019 TARİHİ İTİBARİYLE KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (Devamı)

2.3 *Önemli Muhasebe Politikalarının Özeti (devamı)*

2.3.11 *Maddi olmayan duran varlıklar*

Maddi olmayan duran varlıklar ruhsatları, maden haklarını, iktisap edilmiş kullanım haklarını, bilgi sistemlerini, geliştirme maliyetlerini, satın alınmış teknoloji ve diğer tanımlanabilir hakları içermektedir. Maddi olmayan duran varlıklar, elde etme maliyetinden kayda alınır ve 20 yılı geçmeyen tahmini faydalı ömürleri boyunca doğrusal olarak itfa edilirler (Dipnot 16). Maden işletme haklarına ilişkin itfa payları ilgili maden işletilmeye başladığında ayrılır.

İşletme birleşmesi sonucu sahip olunan müşteri ilişkileri ve sözleşmeleri iktisap tarihindeki makul değerleri üzerinden muhasebeleştirilir. Müşteri ilişkileri ve sözleşmeleri tahmini sınırlı faydalı ömürleri üzerinden doğrusal amortisman yöntemi ile amortismana tabi tutulur ve elde etme maliyetinden birikmiş itfa payı ve değer düşüklüğü karşılıkları düşülmesi ile bulunan değer üzerinden taşınırlar (Dipnot 15).

2.3.12 *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 işlemini 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 değerin veya makul değerin düşük olanı ile değerlenir. Makul değerin kayıtlı değerin altına düştüğü durumlarda oluşan değer düşüklüğü ilgili dönemin konsolide kar veya zarar tablosuna gider kaydedilir.

2.3.13 *TFRS Yorum 12 - Hizmet İmtiyaz Anlaşmaları*

TFRS Yorum 12, kamudan özel sektöre verilen imtiyazlı hizmet anlaşmalarının işletmeciler tarafından muhasebeleştirilmesini düzenler.

TFRS Yorum 12 kapsamına giren sözleşmeye dayalı anlaşmaların şartları uyarınca, Şirket işletmeci sıfatıyla, bir hizmet sunucusu olarak hareket eder. İşletmeci, bir kamu hizmetinin sunulması için kullanılan altyapıyı inşa eder veya yeniler ve belirlenen dönem boyunca bu altyapıyı işletir ve altyapının bakımını gerçekleştirir.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2019 TARİHİ İTİBARİYLE KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (Devamı)

2.3 *Önemli Muhasebe Politikalarının Özeti (devamı)*

2.3.13 *TFRS Yorum 12 - Hizmet İmtiyaz Anlaşmaları (devamı)*

Grup'un iştiraki olan, Enerjisa Elektrik Dağıtım A.Ş.'nin elektrik dağıtım hizmeti vermesi sebebiyle alınan veya alınacak bedel, hizmetin makul değeri üzerinden muhasebeleştirir. Söz konusu bedel bir finansal varlık olarak kaydedilir. Grup, söz konusu finansal varlığı, elektrik dağıtım hizmeti karşılığında imtiyazı tanıyanın verdiği veya imtiyazı tanıyanın talimatı doğrultusunda verilen nakit ölçüsünde muhasebeleştirir. İmtiyazı tanıyan tarafından veya imtiyazı tanıyanın talimatı ile ödenmesi gereken tutar, TFRS 9 "Finansal Araçlar" uyarınca bir alacak olarak muhasebeleştirilir.

Grup'un iştiraki olan Enerjisa Elekrik Dağıtım A.Ş.'nin finansal varlığı, önceden yapılmış ve İHD ile belirlenen her yıl yapılacak yatırım harcamalarına istinaden proje süresince elde edilmesi tahmin edilen gelecek dönemlere ait nakit girişlerini etkin faiz oranı yöntemine göre iskonto ederek hesapladığı rayiç bedel üzerinden "Finansal Varlıklar" adı altında kendi finansal durum tablosunda, etkin faiz yöntemine göre hesapladığı geliri ise "Hizmet imtiyaz sözleşmesinden elde edilen faiz geliri" olarak muhasebeleştirmektedir.

2.3.14 *Özkaynak kalemleri*

Özkaynak kalemlerinin düzeltilmesinde; yeniden değerleme değer artış fonu gibi enflasyon nedeniyle işletmelerin oluşturmalarına izin verilen fonların sermayeye ilave edilmesi, ortakların özkaynağa katkısı olarak dikkate alınmamıştır. Yedek akçelerin ve dağıtılmamış karların sermayeye ilave edilmesi ortaklar tarafından konulan sermaye olarak dikkate alınmıştır. Sermayeye ilave edilmiş özkaynak kalemlerinin düzeltilmesinde, sermaye artırımının tescil tarihi veya sermaye artırımına mahsuben ödenen tutarların tahsil tarihi esas alınmıştır. Sermayeye ilave edilmiş olsun veya olmasın, hisse senedi ihraç primlerinin düzeltilmesinde ise tahsil tarihleri dikkate alınmıştır (Dipnot 23).

Özkaynaklar altında takip edilen geri alınmış paylar, bağlı ortaklıkların sahip oldukları Holding hisselerini temsil eder. Konsolide mali tablolarda söz konusu tutar Holding sermayesinin, bağlı ortaklığın elinde bulundurduğu hisse oranına denk gelen tutar oranında azaltılması suretiyle muhasebeleştirilmiştir.

Değer artış fonları içerisinde yer alan yeniden değerleme fonu satış işleminden önce Grup'un elinde bulundurduğu net varlığa işlem tarihinde isabet eden değer artışıdır. Yeniden değerleme fonları içerisinde yer alan önemli tutarın amortismana tabi varlıklar ile ilgili olması sebebiyle, söz konusu varlıkların amortismana tabi oldukları veya elden çıkarıldıkları dönemde ilgili değerleme 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.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2019 TARİHİ İTİBARİYLE KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (Devamı)

2.3 *Önemli Muhasebe Politikalarının Özeti (devamı)*

2.3.15 *Araştırma giderleri ve geliştirme maliyetleri*

Araştırma giderleri gerçekleştiğinde gider kaydedilmektedir. Yeni ürünlerin geliştirilmesi veya geliştirilen ürünlerin testi ve dizaynı ile ilgili proje maliyetleri, projenin ticari ve teknolojik bakımdan başarılı bir şekilde uygulanabilir olması ve maliyetlerin güvenilir olarak tespit edilebilmesi halinde maddi olmayan duran varlık olarak değerlendirilirler. Diğer geliştirme giderleri gerçekleştiğinde gider olarak kaydedilmektedir. Önceki dönemde gider kaydedilen geliştirme giderleri sonraki dönemde aktifleştirilemez.

2.3.16 *Finansal borçlar ve borçlanma maliyetleri*

Finansal borçlar, ilk muhasebeleştirilmesi sırasında gerçeğe uygun değerinden ölçülür. İlgili finansal yükümlülüğün yüklenimi ile doğrudan ilişkilendirilebilen işlem maliyetleri de söz konusu gerçeğe uygun değere ilave edilir. Bu finansal yükümlülükler, müteakip dönemlerde etkin faiz yöntemiyle hesaplanan itfa edilmiş maliyetinden ölçülürler.

Kullanıma ve satışa hazır hale getirilmesi önemli ölçüde zaman isteyen özellikli varlıklar (amaçlandığı şekilde kullanıma ve satışa hazır hale getirilmesi uzun bir süreyi gerektiren varlığı ifade eder) söz konusu olduğunda, ilgili varlığın satın alınması, inşası veya üretimi ile doğrudan ilişki kurulabilen borçlanma maliyetleri, ilgili varlık kullanıma veya satışa hazır hale getirilene kadar maliyetinin bir unsuru olarak aktifleştirilir. Bu kapsamda olmayan borçlanma maliyetleri ise oluştukları dönemde giderleştirilir.

Devam eden yatırımlarla ilişkilendirilebilen kredilerin finansman maliyetleri (faiz giderleri ve TL benchmark faiz ile yabancı para kredilere ilişkin kredi faizi arasındaki fark nispetindeki kur farkı giderleri), yatırımlar tamamlanıncaya kadar aktifleştirilmektedir.

2.3.17 *Ertelenen finansman giderleri*

Ertelenen finansman giderleri (temel olarak finans kuruluşlarından uzun vadeli banka kredileri alımında katlanılan giderler) uzun vadeli kredilerin vadeye kalan süreleri doğrultusunda, efektif faiz metodu kullanılarak itfa edilmektedir.

2.3.18 *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.

<u>Cari vergi</u>

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.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2019 TARİHİ İTİBARİYLE KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (Devamı)

2.3 *Önemli Muhasebe Politikalarının Özeti (devamı)*

2.3.18 *Kurum kazancı üzerinden hesaplanan vergiler (devamı)*

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 yasalaşmış vergi oranları dikkate alınarak hesaplanmasıyla belirlenmektedir. Ertelenmiş vergi yükümlülükleri vergilendirilebilir geçici farkların tümü için hesaplanırken, indirilebilir geçici farklardan oluşan ertelenmiş vergi varlıkları, gelecekte vergiye tabi kar elde etmek suretiyle söz konusu farklardan yararlanmanın kuvvetle muhtemel olması şartıyla hesaplanmaktadır. Bahse konu varlık ve yükümlülükler, ticari ya da mali kar/zararı etkilemeyen işleme ilişkin geçici fark, şerefiye veya diğer varlık ve yükümlülüklerin ilk defa 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.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2019 TARİHİ İTİBARİYLE KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (Devamı)

2.3 *Önemli Muhasebe Politikalarının Özeti (devamı)*

2.3.19 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 yürürlülüğünün 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 ertlenen devir sürecinin, bu değişiklik ile 8 Mayıs 2015 tarihine kadar tamamlanması gerekmekte idi.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2019 TARİHİ İTİBARİYLE KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (Devamı)

2.1 *Önemli Muhasebe Politikalarının Özeti (devamı)*

2.3.19 Çalışanlara sağlanan faydalar (devamı)

Emeklilik hakları (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 Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun ile yapılan 5510 sayılı Kanun'un geçici 20'nci maddesinin birinci fıkrasındaki son değişiklik ile devir tarihini belirlemeye Bakanlar Kurulu yetkili kılınmıştır. 9 Temmuz 2018 tarih 30473 sayılı mükerrer Resmi Gazete'de yayınlanan 703 sayılı Kanun Hükmünde Kararname'nin 203'üncü maddesinin (l) bendi ile 5510 sayılı Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu'nun geçici 20'nci maddesinde yer alan Sosyal Güvenlik Kurumu'na devir tarihi belirlemeye "Bakanlar Kurulu" yetkilidir ibaresi "Cumhurbaşkanı" yetkilidir şeklinde değiştirilmiştir.

Yeni Kanun uyarınca Sandık iştirakçileri ile aylık ve/veya gelir bağlanmış olanlar ve bunların hak sahiplerinin SGK'ya devrinden sonra bu kişilerin tabi oldukları vakıf senedinde bulunmasına rağmen karşılanmayan diğer sosyal hakları ve ödemeleri, sandıklar ve sandık iştirakçilerini istihdam eden kuruluşlarca karşılanmaya devam edilecektir.

Grup, aktüerler siciline kayıtlı bir aktüerin hazırladığı rapor ile tespit edilen 38.125 TL teknik açık için mali tablolarında karşılık ayırmıştır.

Konsolidasyon kapsamındaki finansal kuruluşların çalışanları yukarıda açıklanan emeklilik planına dahil olmayıp, Sosyal Güvenlik Kurumu ve diğer tanımlanmış katkı planları kapsamındadır.

	31 Aralık 2019	**31 Aralık 2018**
Toplam yükümlülükler	(6.729.229)	(5.784.979)
Gelecekteki katkıların peşin değeri	4.895.180	4.163.438
Sosyal Güvenlik Kurumu'na Toplam Devir Yükümlülüğü	**(1.834.049)**	**(1.621.541)**
Geçmiş hizmet yükümlülüğü	(269.546)	(167.755)
Sosyal Güvenlik Kurumu'na Devir ve İlave Yükümlülükler	**(2.103.595)**	**(1.789.296)**
Varlıkların piyasa değeri	2.065.470	1.795.491
Varlıklar sonrası sandık fazlası/(açığı)	**(38.125)**	**6.195**

SGK'ya devredilecek çalışma dönemi sonrasında sağlanan sağlık faydalarının tutarı, devre esas sağlık yükümlülükleri ile sağlık primlerinin iskontolanmış net bugünkü değeri üzerinden hesaplanmıştır.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2019 TARİHİ İTİBARİYLE KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (Devamı)

2.3 ***Önemli Muhasebe Politikalarının Özeti (devamı)***

2.3.19 Çalışanlara sağlanan faydalar (devamı)

Kullanılan temel aktüeryal varsayımlar aşağıdaki gibidir:

İskonto oranı	**31 Aralık 2019**	**31 Aralık 2018**
- 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	%3,97	%5,73

Ölüm oranı

Erkekler için 60, kadınlar için 58 yaşında emekli olan bir kişinin dikkate alınan ortalama yaşam beklentisi istatistiki verilere dayanan mortalite tablosuna göre belirlenmiş olup erkekler için 19, kadınlar için 24 yıldır.

Sandık varlıklarının gerçeğe uygun değerinin hareket tablosu aşağıdaki gibidir:

	31 Aralık 2019	**31 Aralık 2018**
Açılış	**1.795.491**	**1.551.402**
Sandık varlıklarının gerçek getirisi	333.700	338.869
İşveren katkı payları	343.326	232.880
Çalışanların katkı payları	232.839	199.473
Ödenen tazminatlar	(639.886)	(527.133)
Dönem Sonu	**2.065.470**	**1.795.491**

Sandık varlıklarının dağılımı aşağıdaki gibidir:

	31 Aralık 2019		**31 Aralık 2018**	
Banka plasmanları	1.181.437	%57	1.160.797	%65
Maddi duran varlıklar	17.495	%1	17.975	%1
Menkul kıymetler ve hisse senetleri	571.189	%28	358.510	%20
Diğer	295.349	%14	258.209	%14
Dönem Sonu	**2.065.470**	**%100**	**1.795.491**	**%100**

Kıdem tazminatı karşılığı

Kıdem tazminatı karşılığı, Grup'un, personelin Türk İş Kanunu uyarınca emekliye ayrılması veya en az bir yıllık hizmeti tamamlayarak iş ilişkisinin kesilmesi, askerlik hizmeti için çağrılması veya vefatı durumunda doğacak gelecekteki olası yükümlülüklerinin tahmini toplam karşılığının bilanço tarihindeki indirgenmiş değerini ifade eder (Dipnot 19). Tüm aktüeryal kayıp ve kazanç özkaynaklar altında muhasebeleştirilmiştir.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2019 TARİHİ İTİBARİYLE KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (Devamı)

2.3 *Önemli Muhasebe Politikalarının Özeti (devamı)*

2.3.20 *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 oluştuğu dönemin finansal tablolarına yansıtılır.

Zarara sebebiyet verecek sözleşmelerden kaynaklanan mevcut yükümlülükler, karşılık olarak hesaplanır ve muhasebeleştirilir. Grup'un, sözleşmeye bağlı yükümlülüklerini yerine getirmek için katlanılacak kaçınılmaz maliyetlerin bahse konu sözleşmeye ilişkin olarak elde edilmesi beklenen ekonomik faydaları aşan sözleşmesinin bulunması halinde, zarara sebebiyet verecek sözleşmenin var olduğu kabul edilir.

2.3.21 *Devlet teşvik ve yardımları*

Grup, araştırma ve geliştirme projeleri ("AR-GE") ile ilgili olarak söz konusu projelerin belirli ölçütleri sağlaması şartıyla, Türkiye Bilimsel ve Teknik Araştırma Kurumu ("TÜBİTAK") ile Para-Kredi ve Koordinasyon Kurulu'nun 98/10 sayılı AR-GE Yardımına İlişkin Tebliğ'i kapsamında TÜBİTAK Teknoloji İzleme ve Değerlendirme Başkanlığı'nın değerlendirmesine bağlı olmak üzere AR-GE teşviklerinden yararlanabilmektedir.

İlgili devlet teşvikleri, elde edilmesi için gerekli şartların işletme tarafından yerine getirileceğine ve yardımın işletme tarafından elde edileceğine dair makul bir güvence oluştuğunda finansal tablolara alınır.

Devlet teşvikleri karşılanması amaçlanan maliyetlerle ilişkilendirilmek için ilgili dönem boyunca sistematik olarak kar veya zarar tablosuna alınır. Buna göre, devlet teşvikleri ilgili giderlerin finansal tablolara alındığı döneme tekabül eden devlet teşvikleri, söz konusu giderlerle aynı dönemde kar veya zarar tablosuna alınır. Amortismana tabi varlıklara ilişkin temin edilen devlet teşvikleri, ilgili varlıkların elde etme maliyetinden düşülerek muhasebeleştirilir.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2019 TARİHİ İTİBARİYLE KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (Devamı)

2.3 *Önemli Muhasebe Politikalarının Özeti (devamı)*

2.3.22 *Sigorta teknik karşılıkları*

Kazanılmamış primler karşılığı

Kazanılmamış primler karşılığı, nakliyat branşı primleri ile 14 Haziran 2007 tarihinden önce üretilen deprem primleri hariç olmak üzere, bilanço tarihi itibarıyla yürürlükte bulunan tüm poliçeler için tahakkuk etmiş primlerin gün esasına göre takip eden döneme sarkan kısmı olarak hesaplanmıştır. Gün esasına göre takip eden döneme sarkan kısım hesap edilirken genel uygulamada poliçelerin öğlen 12:00'de başlayıp yine öğlen 12:00'de sona erdiği varsayılmıştır. 7 Ağustos 2007 tarih ve 26606 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan "Sigorta ve Reasürans ile Emeklilik Şirketlerinin Teknik Karşılıklarına ve Bu Karşılıkların Yatırılacağı Varlıklara İlişkin Yönetmelik" ("Teknik Karşılıklar Yönetmeliği") uyarınca düzenlenen poliçelerin kazanılmamış primler karşılığı ile bu karşılığın reasürans payı, yürürlükte bulunan sigorta sözleşmeleri için tahakkuk etmiş primler ile reasürörlere devredilen primlerin herhangi bir komisyon veya diğer bir indirim yapılmaksızın brüt olarak gün esasına göre ertesi hesap dönemi veya hesap dönemlerine sarkan kısmı olarak hesaplanmış ve kayıtlara yansıtılmıştır. Belirli bir bitiş tarihi olmayan emtia nakliyat branşı poliçeleri için son üç ayda yazılan primlerin %50'si kazanılmamış primler karşılığı olarak ayrılmaktadır.

Devam eden riskler karşılığı

Teknik Karşılıklar Yönetmeliği uyarınca 1 Ocak 2008'den itibaren sigorta şirketleri yürürlükte bulunan sigorta sözleşmeleri dolayısıyla ortaya çıkabilecek tazminatların, ilgili sözleşmeler için ayrılmış kazanılmamış primler karşılığından fazla olma ihtimaline karşı, beklenen hasar prim oranını dikkate alarak devam eden riskler karşılığı ayırmakla yükümlüdürler. Beklenen hasar prim oranı, gerçekleşmiş hasarların kazanılmış prime bölünmesi suretiyle bulunur. Branş bazında hesaplanan beklenen hasar prim oranının %95'in üzerinde olması halinde, %95'i aşan oranın net kazanılmamış primler karşılığı ile çarpılması sonucunda bulunan tutar, net devam eden riskler karşılığı, %95'i aşan oranın brüt kazanılmamış primler karşılığı ile çarpılması sonucunda bulunan tutar brüt devam eden riskler karşılığı olarak hesaplanır. Brüt tutar ile net tutar arasındaki fark ise reasürör payı olarak dikkate alınır. 31 Aralık 2019 tarihi itibarıyla yapılan devam eden riskler karşılığı hesaplaması için belirlenen beklenen hasar prim oranının tespitinde kullanılan açılış muallak hasar karşılığı tutarı cari dönem ile tutarlı bir şekilde yeniden belirlenmiştir.

Muallak hasar ve tazminat karşılığı

Grup sigorta şirketleri, tahakkuk etmiş ve hesaben tespit edilmiş ancak daha önceki hesap dönemlerinde veya cari hesap döneminde fiilen ödenmemiş tazminat bedelleri veya bu bedel hesaplanamamış ise tahmini bedelleri ile gerçekleşmiş ancak rapor edilmemiş tazminat bedelleri için muallak tazminat karşılığı ayırmaktadır. Hesap dönemlerinden önce meydana gelmiş ancak bu tarihlerden sonra ihbar edilmiş tazminatlar, gerçekleşmiş ancak rapor edilmemiş tazminat bedelleri (IBNR) olarak kabul edilmektedir.

28 Temmuz 2010 tarih ve 27655 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan "Sigorta ve Reasürans ile Emeklilik Şirketlerinin Teknik Karşılıklarına ve Bu Karşılıkların Yatırılacağı Varlıklara İlişkin Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik" ve 5 Aralık 2014 tarih ve 2014/16 sayılı "Muallak Tazminat Karşılığına İlişkin Genelge" uyarınca, aktüeryal zincirleme merdiven metodları ("AZMM") kullanılarak Şirketin Raporlanmamış Muallak Tazminat Karşılıkları (IBNR) hesaplanmıştır.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2019 TARİHİ İTİBARİYLE KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (Devamı)

2.3 *Önemli Muhasebe Politikalarının Özeti (devamı)*

2.3.22 *Sigorta teknik karşılıkları (devamı)*

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 iştigal eden sigorta şirketlerinin gelecekte vadesi geldiği zaman ödemeyi garanti ettikleri tazminatlar için ayırdıkları karşılıktır. Sigortacılık Kanun'na göre Grup'un hayat branşında akdedilen hayat sigorta sözleşmeleri uyarınca tahsil edilen safi primlerden idare ve tahsil masrafları, ölüm (mortalite) risk primi ve komisyonlarının indirilmesi sonucu kalan tutar hayat matematik karşılığı olarak ayrılmaktadır. Matematik karşılıklarının hesaplanması yurtdışında hazırlanan ölüm istatistikleri dikkate alınarak Türk Sigorta şirketleri için geçerli olan cari tablolar kullanılarak yapılmaktadır. Bu karşılıkların yatırımlara dönüşmesi sonucu elde edilen gelirler için kar payı karşılığı ayrılmaktadır.

2.3.23 *Hasılat*

Bankacılık

Tüm faiz haddine sahip finansal varlıklar ile ilgili faiz gelir ve giderleri, yönetimin tahmini ve yorumu doğrultusunda tahsilatın şüpheli hale geldiği duruma kadar, tahakkuk esasına göre kar veya zarar tablosu ile ilişkilendirilir. Faiz geliri sabit getirili menkul kıymetlerin kupon ödemelerini ve hazine bonolarının tahakkuk eden faiz getirilerini içermektedir (Dipnot 4.f.i).

Faiz gelir ve giderleri etkin faiz yöntemi uygulanarak muhasebeleştirilmektedir.

Tahsil edildikleri dönemde gelir kaydedilen bazı bankacılık işlemleriyle ilgili ücret gelirleri haricindeki ücret ve komisyon gelirleri ve giderleri ücret ve komisyon niteliğine göre tahakkuk esasına veya "Etkin faiz (İç verim) oranı yöntemi"ne göre muhasebeleştirilmektedir. Sözleşmeler yoluyla sağlanan ya da üçüncü bir gerçek veya tüzel kişi için varlık alımı veya satımı gibi işlemlere ilişkin hizmetler yoluyla sağlanan gelirler tahsil edildiği tarihlerde gelir olarak kaydedilmektedir.

Sigortacılık

Hayat:

Prim gelirleri hayat, sağlık ve ferdi kaza branşlarında dönem içinde tanzim edilmiş poliçelerden iptaller, reasürere verilen primler ve cari rizikolar karşılığının düşülmesinden sonra kalan net tutarı ifade etmektedir (Dipnot 4.f.ii).

Elementer Sigortalar:

Prim gelirleri, dönem içinde tanzim edilen poliçe primlerinden iptaller ve cari rizikolar karşılığının düşülmesinden sonra kalan net tutarı ifade etmektedir.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2019 TARİHİ İTİBARİYLE KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (Devamı)

2.3 *Önemli Muhasebe Politikalarının Özeti (devamı)*

2.3.23 *Hasılat (devamı)*

Diğer bölümler

Gelirler, teslimatın gerçekleşmesi, gelir tutarının güvenilir şekilde belirlenebilmesi ve işlemle ilgili ekonomik faydaların Grup'a akmasının muhtemel olması üzerine alınan veya alınabilecek bedelin makul değeri üzerinden tahakkuk esasına göre kayıtlara alınır. Net satışlar, malların satış tutarından mal satışlarından iade, indirim, komisyonların ve satış ile ilgili vergilerin düşülmesi suretiyle gösterilmiştir. Grup'un satışlarını vadeli yapması ve vade boyunca faiz almaması veya piyasa faizinin daha altında bir faiz haddini uygulaması ve böylelikle işlemin etkin bir finansman unsuru içeriyor olması durumunda, satışın karşılığının makul değeri, alacakların bugünkü değerine iskonto edilmesi suretiyle bulunur. Alacakların nominal değeri ile bu şekilde bulunan makul değer arasındaki fark, faiz geliri olarak "Etkin faiz (iç verim) oranı yöntemi"ne göre ilgili dönemlere yansıtılır.

2.3.24 *Pay başına kazanç*

Pay başına kazanç net dönem karından adi hisse senedi sahiplerine isabet eden kısmın dönem içindeki ağırlıklı ortalama adi hisse senedi sayısına bölünmesiyle hesaplanır. Detayları Dipnot 34'te açıklandığı gibi Holding pay başına kazanç hesaplamalarını "Pay Başına Kazanç" ("TMS 33") uyarınca yapmaktadır.

Konsolide kar veya zarar tablosunda belirtilen pay başına kazanç, net karın, yıl boyunca piyasada bulunan hisse senetlerinin ağırlıklı ortalama sayısına bölünmesi ile bulunmuştur.

Türkiye'de şirketler, sermayelerini, hissedarlarına geçmiş yıl karlarından dağıttıkları "bedelsiz hisse" yolu ile arttırabilmektedirler. Bu tip "bedelsiz hisse" dağıtımları, pay başına kazanç hesaplamalarında, ihraç edilmiş hisse gibi değerlendirilir. Buna göre, bu hesaplamalarda kullanılan ağırlıklı ortalama hisse sayısı, söz konusu hisse senedi dağıtımlarının geçmişe dönük etkileri de dikkate alınarak bulunur.

2.3.25 *Dövizli işlemler*

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.

Dövizli işlemler ve bakiyeler

Dövizli işlemlerden kaynaklanan gelirler ve zararlar işlemin gerçekleştiği tarihte geçerli olan döviz kuru kullanılarak TL'ye çevrilmiştir. Döviz cinsinden olan parasal varlık ve yükümlülükler bilanço tarihinde geçerli olan döviz kuru kullanılarak TL'ye çevrilmiştir. Döviz cinsinden olan varlık veya yükümlülüklerin çevriminden kaynaklanan kur farkı gelir veya gideri konsolide kar veya zarar tablosunda muhasebeleştirilmiştir.

Yabancı Grup şirketleri

TL dışında başka bir fonksiyonel para biriminden finansal tablolarını hazırlayan Grup şirketlerinin faaliyet sonuçları ilgili yıla ait ortalama kur üzerinden TL'ye çevrilmiştir. Bu Grup şirketlerinin varlık ve yükümlülükleri dönem sonu kuru ile TL'ye çevrilmiştir. Bu Grup şirketlerinin dönem başındaki net varlıklarının TL'ye çevriminden kaynaklanan kur farkları ile ortalama ve dönem sonu kurları arasında oluşan farklar, özkaynakta yabancı para çevrim farkları hesabına dahil edilmiştir.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2019 TARİHİ İTİBARİYLE KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (Devamı)

2.3 *Önemli Muhasebe Politikalarının Özeti (devamı)*

2.3.26 *İşletme birleşmeleri*

İşletme satın alımları, satın alım yöntemi kullanılarak, muhasebeleştirilir. Bir işletme birleşmesinde transfer edilen bedel, gerçeğe uygun değeri üzerinden ölçülür; transfer edilen bedel, edinen işletme tarafından transfer edilen varlıkların birleşme tarihindeki gerçeğe uygun değerlerinin, edinen işletme tarafından edinilen işletmenin önceki sahiplerine karşı üstlenilen borçların ve edinen işletme tarafından çıkarılan özkaynak paylarının toplamı olarak hesaplanır. Satın alıma ilişkin maliyetler genellikle oluştukları anda gider olarak muhasebeleştirilir.

Satın alınan tanımlanabilir varlıklar ile üstlenilen yükümlülükler, satın alım tarihinde gerçeğe uygun değerleri üzerinden muhasebeleştirilir. Aşağıda belirtilenler bu şekilde muhasebeleştirilmez:

- Ertelenmiş vergi varlıkları ya da yükümlülükleri veya çalışanlara sağlanan faydalara ilişkin varlık ya da yükümlülükler, sırasıyla, TMS 12 *Gelir Vergisi* ve TMS 19 *Çalışanlara Sağlanan Faydalar* standartları uyarınca hesaplanarak, muhasebeleştirilir;
- Satın alınan işletmenin hisse bazlı ödeme anlaşmaları ya da Grup'un satın alınan işletmenin hisse bazlı ödeme anlaşmalarının yerine geçmesi amacıyla imzaladığı hisse bazlı ödeme anlaşmaları ile ilişkili yükümlülükler ya da özkaynak araçları, satın alım tarihinde TFRS 2 *Hisse Bazlı Ödeme Anlaşmaları* standardı uyarınca muhasebeleştirilir; ve
- TFRS 5 *Satış Amaçlı Elde Tutulan Duran Varlıklar ve Durdurulan Faaliyetler* standardı uyarınca satış amaçlı elde tutulan olarak sınıflandırılan varlıklar (ya da elden çıkarma grupları) TFRS 5'te belirtilen kurallara göre muhasebeleştirilir.

Şerefiye, satın alım için transfer edilen bedelin, satın alınan işletmedeki varsa kontrol gücü olmayan payların ve, varsa, aşamalı olarak gerçekleşen bir işletme birleşmesinde edinen işletmenin daha önceden elinde bulundurduğu edinilen işletmedeki özkaynak paylarının gerçeğe uygun değeri toplamının, satın alınan işletmenin satın alma tarihinde tanımlanabilen varlıklarının ve üstlenilen tanımlanabilir yükümlülüklerinin net tutarını aşan tutar olarak hesaplanır. Yeniden değerlendirme sonrasında satın alınan işletmenin satın alma tarihinde tanımlanabilen varlıklarının ve üstlenilen tanımlanabilir yükümlülüklerinin net tutarının, devredilen satın alma bedelinin, satın alınan işletmedeki kontrol gücü olmayan payların ve, varsa, satın alma öncesinde satın alınan işletmedeki payların gerçeğe uygun değeri toplamını aşması durumunda, bu tutar pazarlıklı satın almadan kaynaklanan kazanç olarak doğrudan kar/zarar içinde muhasebeleştirilir.

Hissedar paylarını temsil eden ve sahiplerine tasfiye durumunda işletmenin net varlıklarının belli bir oranda pay hakkını veren kontrol gücü olmayan paylar, ilk olarak ya gerçeğe uygun değerleri üzerinden ya da satın alınan işletmenin tanımlanabilir net varlıklarının kontrol gücü olmayan paylar oranında muhasebeleştirilen tutarları üzerinden ölçülür. 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.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2019 TARİHİ İTİBARİYLE KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (Devamı)

2.3 *Önemli Muhasebe Politikalarının Özeti (devamı)*

2.3.26 *İşletme birleşmeleri (devamı)*

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 gelirde muhasebeleştirilir. TFRS 9 kapsamında olmayanlar ise, TMS 37 *Karşılıklar* uyarınca muhasebeleştirilir.

Aşamalı olarak gerçekleşen bir işletme birleşmesinde Grup'un satın alınan işletmede önceden sahip olduğu özkaynak payı gerçeğe uygun değere getirmek için satın alım tarihinde (yani Grup'un kontrolü ele aldığı tarihte) yeniden ölçülür ve, varsa, ortaya çıkan kazanç/zarar kar/zarar içinde muhasebeleştirilir. Satın alım tarihi öncesinde diğer kapsamlı gelir içinde muhasebeleştirilen satın alınan işletmenin payından kaynaklanan tutarlar, söz konusu payların elden çıkarıldığı varsayımı altında kar/zarara aktarılır.

İşletme birleşmesi ile ilgili satın alma muhasebesinin birleşmenin gerçekleştiği raporlama tarihinin sonunda tamamlanamadığı durumlarda, Grup muhasebeleştirme işleminin tamamlanamadığı kalemler için geçici tutarlar raporlar. Bu geçici raporlanan tutarlar, ölçüm döneminde düzeltilir ya da satın alım tarihinde muhasebeleştirilen tutarlar üzerinde etkisi olabilecek ve bu tarihte ortaya çıkan olaylar ve durumlar ile ilgili olarak elde edilen yeni bilgileri yansıtmak amacıyla fazladan varlık veya yükümlülük muhasebeleştirilir.

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.

2.3.27 *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.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2019 TARİHİ İTİBARİYLE KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (Devamı)

2.3 *Önemli Muhasebe Politikalarının Özeti (devamı)*

2.3.27 *Finansal bilgilerin bölümlere göre raporlanması (devamı)*

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 bölümlemelerle tutarlı olacak şekilde belirlemiştir. İç raporlamalara göre Grup'un risk ve fayda oranlarının özellikle ürettiği mal ve hizmetlerdeki farklılıklardan etkilenmesi sebebiyle, bölüm bilgilerinin raporlanmasına yönelik olarak endüstriyel bölümler belirlenmiştir. Coğrafi bölümler bazındaki bilgiler, Grup'un faaliyetlerinin, konsolide finansal tablolar genelinde ve parasal önemlilik kavramında, Türkiye dışındaki coğrafi bölümler açısından raporlanabilir bölüm özelliği göstermediğinden, ekli konsolide finansal tablolarda ayrıca yer verilmemiştir.

Faaliyet bölümleri raporlaması işletmenin faaliyetlere ilişkin karar almaya yetkili 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.

2.4.28 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.

2.4.29 Krediler ve kiralama işlemlerinden alacaklara ilişkin TFRS 9 çerçevesinde belirlenen değer düşüklüğü

Grup'un 31 Aralık 2019 tarihli konsolide finansal tablolarında aktifinde önemli bir paya sahip olan toplam 230.099.033 TL kredi ve kiralama işlemlerinden alacaklar ve bunlara ilişkin ayrılmış olan toplam 12.707.080 TL değer düşüklüğü karşılığı bulunmaktadır. Grup söz konusu beklenen kredi zararını TFRS 9 uyarınca "TFRS 9 Finansal Araçlar Standardı" uyarınca hesaplamaktadır. TFRS 9, uygulamada önemli derecede yargı ve yorum gerektiren karmaşık bir muhasebe standardıdır. Bu yargı ve yorumlar, itfa edilmiş maliyetle ölçülen kredilerdeki, beklenen kredi zararlarını ölçmek için uygulanan finansal modellerin geliştirilmesinde kilit öneme sahiptir. Buna ilave olarak, oluşturulan modellerin işletilmesinde birden fazla sistemden elde edilen geniş bir veriye ihtiyaç duyulmaktadır. Bununla birlikte söz konusu karşılık hesaplaması, geçmiş kayıp tecrübesi, mevcut koşullar, ileriye yönelik makro-ekonomik beklentiler gibi bütünü itibariyle karmaşık bilgi ve tahmin içermektedir. Krediler ve kiralama işlemlerinden alacaklara ilişkin beklenen zarar karşılığı, bilanço tarihi itibariyle yönetimin en iyi tahminlerini ve geçmiş kayıp tecrübesini içerecek şekilde benzer kredi portföyleri için kolektif olarak; önemli krediler için ise bireysel bazda değerlendirilerek ayrılmaktadır.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2019 TARİHİ İTİBARİYLE KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (Devamı)

2.4 *Önemli Muhasebe Tahmin ve Varsayımları*

Konsolide finansal tabloların Türkiye Finansal Raporlama Standartları'na göre hazırlanmasında Grup yönetiminin, raporlanan varlık ve yükümlülük tutarlarını etkileyecek, bilanço tarihi itibari ile oluşması muhtemel yükümlülük ve taahhütleri ve raporlama dönemi itibarıyla gelir ve gider tutarlarını belirleyen varsayımlar ve tahminler yapması gerekmektedir. Bu tahmin ve varsayımlar Grup yönetiminin mevcut olaylar ve işlemlere ilişkin en iyi bilgilerine dayanmasına rağmen fiili sonuçlar ile farklılık gösterebilir. Tahminler düzenli olarak gözden geçirilmekte, gerekli düzeltmeler yapılmakta ve gerçekleştikleri dönem kar veya zarar tablosunda yansıtılmaktadırlar. Muhasebe tahminlerindeki değişiklikler, yalnızca bir döneme ilişkin ise, değişikliğin yapıldığı cari dönemde, gelecek dönemlere ilişkin ise, hem değişikliğin yapıldığı dönemde hem de gelecek dönemde, ileriye yönelik olarak, net dönem karı veya zararının belirlenmesinde dikkate alınacak şekilde finansal tablolara yansıtılır.

a) Şerefiye

İşletme birleşmeleri, TFRS 3, "İşletme Birleşmeleri" standardı kapsamında satın alma yöntemi ile muhasebeleştirilir. Satın alma bedeli ile satın alınan işletmenin (i) TFRS 3 hükümlerine göre alım tarihinde düzenlenen bilançosundaki net tanımlanabilir varlıkların ve şarta bağlı yükümlülüklerin değeri, (ii) kontrol gücü olmayan payların değeri ve (iii) daha önceden elde bulunan paylarının gerçeğe uygun değeri arasındaki fark, şerefiye olarak muhasebeleştirilir. Bu farkın negatif olması durumunda şerefiye oluşmaz, aradaki fark pazarlıklı satın alımdan kaynaklanan kazanç olarak "Yatırım faaliyetlerinden gelirler" hesabında muhasebeleştirilir. İşletme birleşmesi sonucunda oluşan şerefiye, değer düşüklüğü testi amacıyla nakit üreten birimlere tahsis edilir. Tahsis nakit yaratan birimlere veya fayda sağlaması beklenen nakit yaratan birim gruplarına yapılır

Bu yöntemde, satın alma bedeli, alım tarihinde verilen nakit veya diğer varlıkların, çıkarılan sermaye araçlarının, veya üstlenilen yükümlülüklerinin gerçeğe uygun değerlerinden ölçülür. İşletme birleşmesi sözleşmesi, gelecekte ortaya çıkacak olaylara bağlı olarak satın alma bedelinin düzeltilebileceğini öngören hükümler içerirse; bu düzeltmenin muhtemel olması ve değerinin tespit edilebilmesi durumunda, birleşme tarihinde satın alma bedeline bu düzeltme dâhil edilir. Satın alma işlemine ilişkin maliyetler oluştukları dönemde giderleştirilir.

Satın alınan işletmenin, satın alma tarihi itibariyle ve TFRS 3 hükümleri uyarınca oluşturulan bilançosunda, satın alınan işletmeye ait tanımlanabilir varlıklar, yükümlülükler ve şarta bağlı yükümlülükler gerçeğe uygun değerlerinden ölçülür.

İşletme birleşmesi sırasında oluşan şerefiye amortismana tabi tutulmaz, bunun yerine yılda bir kez (31 Aralık tarihi itibariyle) veya şartların değer düşüklüğünü işaret ettiği durumlarda daha sık aralıklarla değer düşüklüğü testine tabi tutulur. Şerefiye üzerinden hesaplanan değer düşüklüğü zararları takip eden dönemlerde söz konusu değer düşüklüğünün ortadan kalkması durumunda dahi gelir tablosu ile ilişkilendirilmez. Şerefiye, değer düşüklüğü testi sırasında nakit üreten birimler ile ilişkilendirilir.
Grup tarafından kontrol edilen işletmeler arasında gerçekleşen yasal birleşmeler TFRS 3 kapsamında değerlendirilmemektedir. Dolayısıyla bu tip işlemlerde şerefiye muhasebeleştirilmemektedir.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2019 TARİHİ İTİBARİYLE KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (Devamı)

2.4 ***Önemli Muhasebe Tahmin ve Varsayımları (devamı)***

b) Sandık

Banka'nın Tekaüt Sandığı Vakfı ("Sandık") 506 Sayılı Kanunun Geçici 20. maddesi çerçevesinde kurulmuş bir sandık olup SGK'ya devredilecek sandıklar kapsamına girmektedir. Devir tarihini belirlemede Bakanlar Kurulu yetkili kılınmıştır. Sandığın toplam yükümlülükleri, devredilecek faydalar ve Sandığın sorumluluğunda kalacak ilave faydalar için ayrı ayrı yöntem ve varsayımlar kullanılarak hesaplanmaktadır. Emekli Sandığı yükümlülüklerinin değerlemeleri uygun varsayımların seçiminde, önemli yargı ve teknik uzmanlık gerektirir. Banka yönetimi söz konusu değerlemelerin yapılması amacıyla harici bir aktüerya firmasının hizmetlerinden faydalanmaktadır.

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 muhasebeleştirmektedir. 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 kullanılabileceği tarihler ve gerektiğinde kullanılabilecek vergi planlama stratejileri göz önünde bulundurulmuştur. Elde edilen veriler ışığında, Grup'un gelecekte elde edilecek vergiye tabi kar ertelenmiş vergi varlıklarının tamamını karşılamaya yetmiyorsa, ertelenmiş vergi varlığının tamamı ve bir kısmına karşılık ayrılır.

d) Türev araçların ve diğer finansal araçların gerçeğe uygun değerleri

Grup, aktif bir piyasası olmayan finansal araçların gerçeğe uygun değerlerini piyasa verilerinden yararlanarak muvazaasız benzer işlemlerin kullanılması, benzer enstrümanların gerçeğe uygun değerlerinin referans alınması ve indirgenmiş nakit akım analizlerini kullanarak hesaplamaktadır.

DİPNOT 3 - İŞLETME BİRLEŞMELERİ

1 Ocak 2019 - 31 Aralık 2019 dönemi içinde gerçekleşen alımlar

23 Temmuz 2019 tarihli hisse devir anlaşması uyarınca Grup'un bağlı ortaklığı Kordsa'nın %100 iştiraki konumunda olan ve Amerika'da mukim Kordsa Inc., tamamı Axiom Materials Holdings LLC ("Axiom") şirketine ait olan uzay ve havacılık endüstrisinin yanı sıra gelecek nesil ulaşım araçlarına da ileri kompozit materyaller sağlayan Axiom Materials Acquisition LLC şirketinin %95,86'sını toplam 3.493.365 Tam ABD Doları nakit ve işletme sermayesi düzeltmeleri de dahil olmak üzere 178.323.365 Tam ABD Doları karşılığında satınalma işlemini tamamlamıştır. Axiom'un yüksek kaliteli kompozit üretimi sunan güçlü bir şirket olarak pazarda konumlanması ve Grup'un kompozit sektöründeki büyüme hedeflerine bu şirketin değer katacak olması şerefiyeye temel oluşturmuştur.
Yıl içerisinde satın alınan Axiom'un satın alım işlemlerinin 1 Ocak 2019 tarihinde gerçekleşmiş olması varsayımı altında Axiom'un kayıtlı geliri ile giderlere ek olarak konsolide gelirlere 158.982.480 TL ve satın alım karları hariç konsolide net kar yada zarara (36.243.057) TL zarar etkisi olurdu. TFRS 3 İşletme Birleşmeleri ("TFRS 3") standardı uyarınca, satın alma yöntemi kullanılarak muhasabeleştirme yapmak için gerekli olan tanımlanabilir varlık ve yükümlülüklerin gerçeğe uygun değerini belirleme çalışması ile bu çalışma neticesinde satın alım bedelinin maddi ve maddi olmayan duran varlıklara dağıtılmasına yönelik çalışma ("Satın alma maliyetinin dağıtılması çalışması") bağımsız bir değerleme kuruluşu olan Houlihan Lokey Financial Advisors, Inc. tarafından sürdürülmekte olup, rapor tarihi itibarıyla değer tespiti çalışmaları devam etmektedir. Bu kapsamda rapor dönemi itibarıyla ilgili şirketlerin tanımlanabilir varlık, yükümlülük ve şarta bağlı yükümlülüklerinin gerçeğe uygun değerleri TFRS'ye göre hazırlanmış finansal tabloları düzenlenerek tahminlenmiş ve geçici tutarlar olarak finansal tablolara yansıtılmıştır.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2019 TARİHİ İTİBARİYLE KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 3 - İŞLETME BİRLEŞMELERİ (Devamı)

1 Ocak 2019 - 31 Aralık 2019 dönemi içinde gerçekleşen alımlar (devamı)

TFRS 3 standardı uyarınca ölçme dönemi satın alma tarihinden itibaren en fazla bir yıl olarak tanımlanmış olup, bu süre zarfında raporun tamamlanmasını takiben yeni bilgilerin edinilmesi halinde ek varlık ve yükümlülükler muhasebeleştirilebilecektir.

Satım alım tarihindeki, satın alma bedeli ve kayıtlara alınan varlıklar ve yükümlülükler:

	Axiom Materials (Tam TL)
Satın alınan maddi olmayan duran varlıklar	408.124.800
Satın alınan diğer varlıklar	130.595.623
Satın alınan yükümlülükler	(31.045.799)
Toplam tanımlanabilir net varlıklar	**507.674.624**
Nakit satın alım bedeli	1.010.827.634
İktisap edilen nakit ve nakit benzeri değerler	11.881.892
Net nakit çıkışı	**998.945.743**
Şerefiye	**503.153.010**

Satın alma işlemi sonucunda iktisap edilen tanımlanabilir varlıkların, yükümlülüklerin ve şarta bağlı yükümlülüklerin makul değerinin satın alma bedelini aşan 503.153.010 Tam TL tutarındaki bölümü bilançoda şerefiye olarak kaydedilmiştir.

Hisse satın alımına ilişkin yapılan hissedarlık anlaşmasına göre, Axiom'un kalan %4,14'üne isabet eden hisselerini kontrol gücü olmayan paylardan satın alım opsiyonu (Kordsa Inc.'in satın alma yükümlülüğü) bulunmaktadır. Söz konusu hisse satış opsiyonu, Grup'un konsolide finansal tablolarında anlaşmaya baz tutarın itfa edilmiş değeri üzerinden (31 Aralık 2019: 33.681.278 Tam TL) diğer uzun vadeli yükümlülükler altında kaydedilmiş ve özkaynaklarda ise ana ortaklık payları altında ayrı olarak gösterilmiştir.

1 Ocak 2018 - 31 Aralık 2018 dönemi içinde gerçekleşen alımlar

Grup'un bağlı ortaklıklarından Kordsa'nın %100 bağlı ortaklığı konumunda olan ve Amerika'da mukim Kordsa Inc., 13 Temmuz 2018 tarihinde ticari havacılık sektörüne ileri kompozit malzemeler sağlayan Fabric Development, Inc. ("FDI") ve Textile Products, Inc. ("TPI") unvanlı tamamı Piyush A.Shah ve Abantika P.Shah'a ait iki ayrı şahıs şirketinin satın alınma işlemini tamamlamıştır. FDI paylarının tamamını toplam satın alma bedeli olan 40.587.000 tam ABD Doları'nı nakden ve peşin ödeyerek, TPI paylarının ise tamamını toplam satın alma bedeli olan 49.271.000 tam ABD Doları'nı nakden ve peşin ödeyerek gerçekleştirmiştir. Satın alma işlemine paralel olarak Kordsa, Kordsa Inc.'e 65 milyon ABD Doları tutarında sermaye artışı gerçekleştirmiştir.

Kordsa'nın %100 bağlı ortaklığı konumunda olan ve Amerika'da mukim Kordsa Inc., 1 Ekim 2018 tarihinde ticari havacılık sektörüne ileri kompozit malzemeler sağlayan "Advanced Honeycomb Technologies Corporation" ünvanlı tamamı Richard Greven, Monnie Greven, Walsh Family Trust of 1981 ve Richard A. Greven, Jr. 'a ait şahıs şirketini 3.180.872 tam ABD Doları karşılığında satın almıştır.

TFRS 3 İşletme Birleşmeleri ("TFRS 3") standardı uyarınca, satın alma yöntemi kullanılarak muhasabeleştirme yapmak için gerekli olan tanımlanabilir varlık, yükümlülükler ve şarta bağlı yükümlülüklerin gerçeğe uygun değerini belirleme çalışması ile bu çalışma neticesinde satın alım bedelinin maddi ve maddi olmayan duran varlıklara dağıtılmasına yönelik çalışma ("Satın alma maliyetinin dağıtılması çalışması") bağımsız bir değerleme kuruluşu olan Houlihan Lokey Financial Advisors, Inc. tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda rapor dönemi itibarıyla ilgili şirketlerin tanımlanabilir varlık, yükümlülük ve şarta bağlı yükümlülüklerinin gerçeğe uygun değerleri TFRS'ye göre hazırlanmış finansal tabloları düzenlenerek konsolide finansal tablolara yansıtılmıştır.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2019 TARİHİ İTİBARİYLE KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 3 - İŞLETME BİRLEŞMELERİ (Devamı)

1 Ocak 2018 - 31 Aralık 2018 dönemi içinde gerçekleşen alımlar (devamı)

Satım alım tarihindeki, satın alma bedeli ve kayıtlara alınan varlıklar ve yükümlülükler:

Satın alınan tanımlanabilir varlıklar ve yükümlülükler (Tam TL)	FDI Gerçeğe Uygun Değer	TPI Gerçeğe Uygun Değer	AHT Gerçeğe Uygun Değer	Toplam Gerçeğe Uygun Değer
Nakit ve nakit benzeri değerler	6.373.688	7.402.016	-	13.775.704
Ticari alacaklar	16.870.387	31.771.430	1.299.873	49.941.690
Stoklar	28.972.634	34.584.778	1.809.040	65.366.452
Peşin ödenmiş giderler	383.197	407.450	-	790.647
Diğer dönen varlıklar	1.949.941	-	706.844	2.656.785
Maddi duran varlıklar	6.781.139	6.553.161	1.042.295	14.376.595
Diğer uzun vadeli varlıklar	48.506	48.506	101.833	198.845
Ticari borçlar	-3.739.813	-23.952.263	-	-27.692.076
Ertelenmiş gelirler	-	-1.532.790	-	-1.532.790
Diğer kısa vadeli yükümlülükler	-2.711.590	-904.889	-1.587.403	-5.203.882
Diğer maddi olmayan duran varlıklar	94.101.640	122.235.120	7.787.260	224.124.020
Toplam tanımlanabilir net varlıklar	**149.029.729**	**176.612.519**	**11.159.742**	**336.801.990**

Satın alma bedelinin (488.238.894 Tam TL) tamamı ödenmiştir. Satın alma işlemi sonucunda iktisap edilen tanımlanabilir varlıkların, yükümlülüklerin ve şarta bağlı yükümlülüklerin makul değerinin satın alma bedeli aşan 115.525.559 Tam TL tutarındaki bölümü bilançoda şerefiye olarak kaydedilmiştir. Satın alınan Şirketlerin yüksek kaliteli kompozit üretimi sunan güçlü şirketler olarak pazarda konumlanması ve Grup'un Bağlı Ortaklığı olan Kordsa'nın kompozit sektöründeki büyüme hedeflerine bu şirketin değer katacak olması şerefiyeye temel oluşturmuştur.
Bu işleme ilişkin 31 Aralık 2018 tarihinde sona eren yıllara ait şerefiye hareket tablosu aşağıdaki gibidir;

(Tam TL)	31 Aralık 2018
Yıl içindeki iktisaplar	336.462.914
FDI	*140.851.275*
TPI	*183.250.699*
AHT	*12.360.940*
Maddi ve maddi olmayan varlıklara transferler	(220.937.355)
FDI	*(93.380.930)*
TPI	*(121.298.940)*
AHT	*(6.257.485)*
Şerefiye (Dipnot 18)	**115.525.559**

DİPNOT 4 - BÖLÜMLERE GÖRE RAPORLAMA

Holding üst yönetimi, faaliyet bölümlerinin performanslarını FAVÖK (Faiz, vergi, esas faaliyetlerden diğer gelir ve giderler kapsamındaki faiz, kur ve vade farkı gelir/giderleri, amortisman ve itfa payları öncesi kar) ile takip etmektedir. Grup yönetimi bölümlere göre raporlamanın gerekliliklerine ek olarak bazı finansal tablo okuyucularının yaptığı analizlerde bu verileri kullanabileceğinden yola çıkarak bölümlere göre raporlama dipnotlarında bu bilgiye yer vermiştir.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2019 TARİHİ İTİBARİYLE KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 4 - BÖLÜMLERE GÖRE RAPORLAMA (Devamı)

a) Grup dışından sağlanan gelirler (Konsolide):

	1 Ocak - 31 Aralık 2019	1 Ocak - 31 Aralık 2018
Bankacılık	41.083.678	38.027.550
Sanayi	6.132.270	5.768.365
Perakende	10.512.353	8.665.651
Çimento	1.726.092	1.703.150
Diğer	412.273	123.171
Toplam (*)	**59.866.666**	**54.287.887**

(*) Konsolide kar veya zarar tablosundaki gelir kalemine ilişkin dağılımı ifade etmektedir.

b) Bölüm varlıkları (Konsolide):

	31 Aralık 2019	31 Aralık 2018
Bankacılık	384.499.463	352.285.657
Sanayi	7.223.360	6.859.211
Perakende	5.335.597	3.526.148
Çimento	3.573.333	3.269.258
Diğer	2.991.852	3.694.905
Bölüm varlıkları	**403.623.605**	**369.635.179**
Satış amacıyla elde tutulan varlıklar	673.547	278.604
Özkaynak yöntemiyle değerlenen yatırımlar (Dipnot 13)	7.335.503	6.756.459
Bölümlerle ilişkilendirilmeyen varlıklar	(638.417)	(623.106)
Eksi: Bölümler arası düzeltmeler ve sınıflandırmalar	(4.646.359)	(4.360.865)
Konsolide finansal tablolara göre toplam varlıklar	**406.347.879**	**371.686.271**

c) Bölüm yükümlülükleri (Konsolide):

	31 Aralık 2019	31 Aralık 2018
Bankacılık	332.159.983	310.344.568
Sanayi	4.412.665	4.117.957
Perakende	5.828.136	3.514.724
Çimento	2.358.618	2.051.464
Diğer	351.883	213.635
Bölüm yükümlülükleri	**345.111.285**	**320.242.348**
Satış amacıyla elde tutulan varlıklar ile ilişkilendirilen yükümlülükler	3.117	4.274
Bölümlerle ilişkilendirilmeyen yükümlülükler	(614.007)	(597.547)
Eksi: Bölümler arası düzeltmeler ve sınıflandırmalar	(4.629.959)	(4.358.600)
Konsolide finansal tablolara göre toplam yükümlülükler	**339.870.436**	**315.290.475**

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2019 TARİHİ İTİBARİYLE KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR
(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 4 - BÖLÜMLERE GÖRE RAPORLAMA (Devamı)

d) Bölümler bazında ana bilanço kalemleri:

i) Bankacılık:

	Kombine(*) 31 Aralık 2019	Konsolide(**) 31 Aralık 2019	Kombine(*) 31 Aralık 2018	Konsolide(**) 31 Aralık 2018
Nakit ve nakit benzerleri	21.358.331	21.358.331	23.184.134	23.184.134
Finansal yatırımlar	90.363.657	90.363.657	56.787.860	56.787.860
Türev araçlar	16.517.763	16.517.763	22.605.903	22.605.903
Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası hesabı	26.541.745	26.541.745	26.433.745	26.433.745
Finans sektörü faaliyetlerinden alacaklar	219.209.537	219.209.537	213.936.744	213.936.744
Maddi duran varlıklar	2.010.687	2.010.687	1.521.567	1.521.567
Kullanım hakkı varlıkları	625.584	625.584	-	-
Maddi olmayan duran varlıklar	953.188	953.188	646.192	646.192
Diğer alacak ve varlıklar	7.585.038	7.585.038	7.433.896	7.433.896
Toplam bölüm varlıkları	**385.165.530**	**385.165.530**	**352.550.041**	**352.550.041**
Finansal borçlar	54.529.896	54.529.896	61.571.596	61.571.596
Finans sektörü faaliyetlerinden borçlar	255.155.638	255.155.638	223.310.872	223.310.872
Türev araçlar	8.945.703	8.945.703	12.825.003	12.825.003
Diğer borçlar ve yükümlülükler	13.528.746	13.528.746	12.637.097	12.637.097
Toplam bölüm yükümlülükleri	**332.159.983**	**332.159.983**	**310.344.568**	**310.344.568**

(*) Kombine veriler, ilgili bölümlere bağlı şirketlerin kendi finansal sonuçlarının toplamını ifade etmektedir.
(**) Konsolide veriler, ilgili bölümlere bağlı iştirak ve iş ortaklarının Holding sahiplik oranı dikkate alınarak ve bağlı ortaklıkların segment içi eliminasyonların yapıldığı segmentler arası eliminasyon öncesi finansal sonuçlarının toplamını ifade etmektedir.

Banka'nın işletme faaliyetlerine ilişkin nakit akışları 31 Aralık 2019 tarihi itibarıyla 15.356.988 TL'dir (31 Aralık 2018: (4.136.205) TL).
Banka'nın yatırım faaliyetlerine ilişkin nakit akışları 31 Aralık 2019 tarihi itibarıyla (22.163.365) TL'dir (31 Aralık 2018: 6.755.629 TL).
Banka'nın finansman faaliyetlerine ilişkin nakit akışları 31 Aralık 2019 tarihi itibarıyla 3.820.442 TL'dir (31 Aralık 2018: (1.483.420) TL).

Akbank'ın finansal tabloları üzerinden hesaplanan birikmiş kontrol gücü olmayan payları 31 Aralık 2019 tarihi itibarıyla 31.405.787 TL'dir (31 Aralık 2018: 25.006.743 TL).

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2019 TARİHİ İTİBARİYLE KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR
(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 4 - BÖLÜMLERE GÖRE RAPORLAMA (Devamı)

d) Bölümler bazında ana bilanço kalemleri (devamı):

ii) Sigortacılık:

	Kombine(*) 31 Aralık 2019	Konsolide(**) 31 Aralık 2019	Kombine(*) 31 Aralık 2018	Konsolide(**) 31 Aralık 2018
Nakit ve nakit benzerleri	2.925.064	-	1.687.939	-
Finansal yatırımlar	2.639.316	-	2.318.944	-
Finans sektörü faaliyetlerinden alacaklar	1.003.875	-	820.924	-
Özkaynak yöntemi ile değerlenen yatırımlar (Dipnot 13)	-	608.612	-	490.529
Maddi duran varlıklar	50.599	-	54.008	-
Kullanım hakkı varlıkları	61.862	-	-	-
Maddi olmayan duran varlıklar	119.104	-	105.201	-
Diğer alacak ve varlıklar	3.584.901	-	2.741.080	-
Toplam bölüm varlıkları	**10.384.721**	**608.612**	**7.728.096**	**490.529**
Finans sektörü faaliyetlerinden borçlar	8.220.517	-	6.000.266	-
Diğer borçlar ve yükümlülükler	589.182	-	460.419	-
Toplam bölüm yükümlülükleri	**8.809.699**	**-**	**6.460.685**	**-**

(*) Kombine veriler, ilgili bölümlere bağlı şirketlerin kendi finansal sonuçlarının toplamını ifade etmektedir.
(**) Konsolide veriler, ilgili bölümlere bağlı iştirak ve iş ortaklarının Holding sahiplik oranı dikkate alınarak ve bağlı ortaklıkların segment içi eliminasyonların yapıldığı segmentler arası eliminasyon öncesi finansal sonuçlarının toplamını ifade etmektedir.

Sigortacılık bölümü Aksigorta ve Avivasa şirketlerinin sonuçlarını içermektedir.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2019 TARİHİ İTİBARİYLE KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR
(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 4 - BÖLÜMLERE GÖRE RAPORLAMA (Devamı)

d) Bölümler bazında ana bilanço kalemleri (devamı):

iii) Enerji:

	Kombine(*) 31 Aralık 2019	Konsolide(**) 31 Aralık 2019	Kombine(*) 31 Aralık 2018	Konsolide(**) 31 Aralık 2018
Nakit ve nakit benzerleri	1.445.263	-	1.650.093	-
Finansal yatırımlar	122.545	-	836	-
Ticari alacaklar	3.622.499	-	4.197.534	-
Stoklar	291.798	-	297.056	-
Özkaynak yöntemi ile değerlenen yatırımlar (Dipnot 13)	-	5.763.312	-	5.116.565
Maddi duran varlıklar	10.129.083	-	10.199.559	-
Kullanım hakkı varlıkları	215.695	-	-	-
Maddi olmayan duran varlıklar	5.279.489	-	5.483.176	-
Diğer alacak ve varlıklar	15.865.366	-	14.920.870	-
Toplam bölüm varlıkları	**36.971.738**	**5.763.312**	**36.749.124**	**5.116.565**
Finansal borçlar	15.674.359	-	16.930.099	-
Ticari borçlar	3.078.322	-	2.822.560	-
Diğer borçlar ve yükümlülükler	5.327.626	-	5.503.553	-
Toplam bölüm yükümlülükleri	**24.080.307**	**-**	**25.256.212**	**-**

(*) Kombine veriler, ilgili bölümlere bağlı şirketlerin kendi finansal sonuçlarının toplamını ifade etmektedir.
(**) Konsolide veriler, ilgili bölümlere bağlı iştirak ve iş ortaklarının Holding sahiplik oranı dikkate alınarak ve bağlı ortaklıkların segment içi eliminasyonların yapıldığı segmentler arası eliminasyon öncesi finansal sonuçlarının toplamını ifade etmektedir.

Enerji bölümü Enerjisa Enerji A.Ş. ve Enerjisa Üretim Santralleri A.Ş. sonuçlarını içermektedir.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2019 TARİHİ İTİBARİYLE KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR
(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 4 - BÖLÜMLERE GÖRE RAPORLAMA (Devamı)

d) Bölümler bazında ana bilanço kalemleri (devamı):

iv) Sanayi:

	Kombine(*) 31 Aralık 2019	Konsolide(**) 31 Aralık 2019	Kombine(*) 31 Aralık 2018	Konsolide(**) 31 Aralık 2018
Nakit ve nakit benzerleri	1.522.232	729.637	510.289	226.141
Finansal yatırımlar	102.283	586	107	107
Ticari alacaklar	1.637.792	969.211	2.326.967	1.567.056
Stoklar	1.865.732	1.231.051	2.189.688	1.618.064
Özkaynak yöntemi ile değerlenen yatırımlar	200.670	592.049	342.609	744.416
Maddi duran varlıklar	4.065.751	2.220.492	3.911.684	2.139.571
Kullanım hakkı varlıkları	98.500	83.802	-	-
Maddi olmayan duran varlıklar	878.506	797.889	557.990	491.972
Diğer alacak ve varlıklar	2.653.596	1.198.041	2.198.966	830.520
Toplam bölüm varlıkları	**13.025.062**	**7.822.758**	**12.038.300**	**7.617.847**
Finansal borçlar	6.291.380	3.114.110	5.145.695	2.483.597
Ticari borçlar	1.643.553	620.287	1.613.272	846.597
Diğer borçlar ve yükümlülükler	1.158.872	681.385	1.245.963	792.037
Toplam bölüm yükümlülükleri	**9.093.805**	**4.415.782**	**8.004.930**	**4.122.231**

(*) Kombine veriler, ilgili bölümlere bağlı şirketlerin kendi finansal sonuçlarının toplamını ifade etmektedir.
(**) Konsolide veriler, ilgili bölümlere bağlı iştirak ve iş ortaklarının Holding sahiplik oranı dikkate alınarak ve bağlı ortaklıkların segment içi eliminasyonların yapıldığı segmentler arası eliminasyon öncesi finansal sonuçlarının toplamını ifade etmektedir.

Sanayi bölümü 2018 yılı için Kordsa, Temsa, Yünsa, Brisa ve Philsa ve Philip Morrissa şirketlerinin sonuçlarını içermektedir, 2019 yılında Temsa ve Yünsa'nın satış işlemleri gerçekleştiği için bilançoda etkisi bulunmamaktadır.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2019 TARİHİ İTİBARİYLE KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR
(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 4 - BÖLÜMLERE GÖRE RAPORLAMA (Devamı)

d) Bölümler bazında ana bilanço kalemleri (devamı):

v) Perakende:

	Kombine(*) 31 Aralık 2019	Konsolide(**) 31 Aralık 2019	Kombine(*) 31 Aralık 2018	Konsolide(**) 31 Aralık 2018
Nakit ve nakit benzerleri	544.168	544.168	514.619	514.619
Ticari alacaklar	130.564	130.356	121.818	121.015
Stoklar	1.648.050	1.648.050	1.131.851	1.131.851
Yatırım amaçlı gayrimenkuller	29.222	29.222	8.930	8.930
Maddi duran varlıklar	697.516	697.516	722.996	722.996
Kullanım hakkı varlıkları	1.116.579	1.116.579	-	-
Maddi olmayan duran varlıklar	82.865	82.865	89.576	89.576
Diğer alacak ve varlıklar	1.025.798	1.086.841	875.522	937.161
Toplam bölüm varlıkları	**5.274.762**	**5.335.597**	**3.465.312**	**3.526.148**
Finansal borçlar	2.525.031	2.525.031	875.502	875.502
Ticari borçlar	2.921.264	2.921.264	2.194.155	2.193.350
Diğer borçlar ve yükümlülükler	381.841	381.841	445.067	445.872
Toplam bölüm yükümlülükleri	**5.828.136**	**5.828.136**	**3.514.724**	**3.514.724**

(*) Kombine veriler, ilgili bölümlere bağlı şirketlerin kendi finansal sonuçlarının toplamını ifade etmektedir.
(**) Konsolide veriler, ilgili bölümlere bağlı iştirak ve iş ortaklarının Holding sahiplik oranı dikkate alınarak ve bağlı ortaklıkların segment içi eliminasyonların yapıldığı segmentler arası eliminasyon öncesi finansal sonuçlarının toplamını ifade etmektedir.

Perakende bölümü Teknosa ve Carrefoursa şirketlerinin sonuçlarını içermektedir.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2019 TARİHİ İTİBARİYLE KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR
(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 4 - BÖLÜMLERE GÖRE RAPORLAMA (Devamı)

d) Bölümler bazında ana bilanço kalemleri (devamı):

vi) Çimento:

	Kombine(*) 31 Aralık 2019	Konsolide(**) 31 Aralık 2019	Kombine(*) 31 Aralık 2018	Konsolide(**) 31 Aralık 2018
Nakit ve nakit benzerleri	419.392	267.351	492.848	217.427
Finansal yatırımlar	185.224	64	184.662	64
Ticari alacaklar	830.052	460.976	864.981	421.740
Stoklar	365.985	184.774	435.195	190.255
Özkaynak yöntemi ile değerlenen yatırımlar (Dipnot 13)	-	371.530	-	404.949
Maddi duran varlıklar	2.952.999	2.129.718	2.867.206	2.027.479
Kullanım hakkı varlıkları	123.313	41.664	-	-
Maddi olmayan duran varlıklar	60.539	18.035	63.521	18.210
Diğer alacak ve varlıklar	686.256	470.882	583.567	394.083
Toplam bölüm varlıkları	**5.623.760**	**3.944.994**	**5.491.980**	**3.674.207**
Finansal borçlar	2.177.285	1.700.831	2.045.633	1.480.472
Ticari borçlar	701.774	346.018	635.486	296.068
Diğer borçlar ve yükümlülükler	461.966	311.769	441.045	274.924
Toplam bölüm yükümlülükleri	**3.341.025**	**2.358.618**	**3.122.164**	**2.051.464**

(*) Kombine veriler, ilgili bölümlere bağlı şirketlerin kendi finansal sonuçlarının toplamını ifade etmektedir.
(**) Konsolide veriler, ilgili bölümlere bağlı iştirak ve iş ortaklarının Holding sahiplik oranı dikkate alınarak ve bağlı ortaklıkların segment içi eliminasyonların yapıldığı segmentler arası eliminasyon öncesi finansal sonuçlarının toplamını ifade etmektedir.

Çimento bölümü Çimsa ve Akçansa şirketlerinin sonuçlarını içermektedir.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2019 TARİHİ İTİBARİYLE KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR
(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 4 - BÖLÜMLERE GÖRE RAPORLAMA (Devamı)

d) Bölümler bazında ana bilanço kalemleri (devamı):

vii) Diğer:

	Kombine(*) 31 Aralık 2019	Konsolide(**) 31 Aralık 2019	Kombine(*) 31 Aralık 2018	Konsolide(**) 31 Aralık 2018
Nakit ve nakit benzerleri	2.312.456	2.312.456	3.191.791	3.191.791
Finansal yatırımlar	12.964.462	25.104	11.939.453	14.207
Ticari alacaklar	97.234	96.260	47.530	45.747
Stoklar	60.794	60.794	4.675	4.675
Maddi duran varlıklar	254.943	218.879	232.546	196.482
Kullanım hakkı varlıkları	17.834	17.834	-	-
Maddi olmayan duran varlıklar	21.218	21.218	13.745	13.745
Diğer alacak ve varlıklar	224.267	239.307	227.772	228.258
Toplam bölüm varlıkları	**15.953.208**	**2.991.852**	**15.657.512**	**3.694.905**
Finansal borçlar	31.509	31.509	252	252
Ticari borçlar	136.725	135.365	56.099	54.241
Diğer borçlar ve yükümlülükler	194.809	185.009	172.426	159.142
Toplam bölüm yükümlülükleri	**363.043**	**351.883**	**228.777**	**213.635**

(*) Kombine veriler, ilgili bölümlere bağlı şirketlerin kendi finansal sonuçlarının toplamını ifade etmektedir.
(**) Konsolide veriler, ilgili bölümlere bağlı iştirak ve iş ortaklarının Holding sahiplik oranı dikkate alınarak ve bağlı ortaklıkların segment içi eliminasyonların yapıldığı segmentler arası eliminasyon öncesi finansal sonuçlarının toplamını ifade etmektedir.

Diğer bölümü, Sabancı Holding A.Ş., Exsa, Tursa, AEO ve SabancıDX şirketlerinin sonuçlarını içermektedir.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2019 TARİHİ İTİBARİYLE KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 4 - BÖLÜMLERE GÖRE RAPORLAMA (Devamı)

e) Ana kar veya zarar tablosu kalemleri konsolide mutabakatı:

	1 Ocak - 31 Aralık 2019			1 Ocak - 31 Aralık 2018		
	Eliminasyon Öncesi Bölümlerin Konsolide Pay Toplamları	**Eliminasyon ve Konsolidasyon Düzeltmeleri**	**Konsolide**	**Eliminasyon Öncesi Bölümlerin Konsolide Pay Toplamları**	**Eliminasyon ve Konsolidasyon Düzeltmeleri**	**Konsolide**
Toplam gelirler	**60.172.961**	**(306.295)**	**59.866.666**	**54.514.390**	**(226.503)**	**54.287.887**
Satılan malın maliyeti ve faiz, prim, komisyon ve diğer giderler	(42.386.464)	362.519	(42.023.945)	(38.360.383)	790.847	(37.569.536)
Genel yönetim giderleri	(7.761.522)	89.072	(7.672.450)	(6.768.867)	73.061	(6.695.806)
Satış, pazarlama ve dağıtım giderleri	(2.200.952)	10.082	(2.190.870)	(1.980.321)	626	(1.979.695)
Araştırma ve geliştirme giderleri	(19.486)	-	(19.486)	(15.085)	(1)	(15.086)
Esas faaliyetlerden diğer gelir/ (gider) - net	10.010	1.432	11.442	83.921	(5.721)	78.200
İş ortaklıklarının karlarındaki paylar	1.466.691	-	1.466.691	808.461	(1)	808.460
Faaliyet karı	**9.281.238**	**156.810**	**9.438.048**	**8.282.116**	**632.308**	**8.914.424**
Yatırım faaliyetlerinden gelir/(gider) -net	440.046	(341.087)	98.959	1.529.681	(796.990)	732.691
Finansman gideri öncesi faaliyet karı	**9.721.284**	**(184.277)**	**9.537.007**	**9.811.797**	**(164.682)**	**9.647.115**
Finansman gelir/(gideri) - net	(1.182.796)	190.131	(992.665)	(916.472)	167.619	(748.853)
Vergi öncesi kar	**8.538.488**	**5.854**	**8.544.342**	**8.895.325**	**2.937**	**8.898.262**
Vergi	(1.579.221)	(1)	(1.579.222)	(1.655.834)	-	(1.655.834)
Durdurulan faaliyetler vergi sonrası dönem zararı	(152)	-	(152)	23	-	23
Dönem Karı	**6.959.115**	**5.853**	**6.964.968**	**7.239.514**	**2.937**	**7.242.451**
Ana ortaklık payı net kar			**3.779.736**			**3.830.335**

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2019 TARİHİ İTİBARİYLE KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR
(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 4 - BÖLÜMLERE GÖRE RAPORLAMA (Devamı)

f) Bölümler bazında ana kar veya zarar tablosu kalemleri:

i) Bankacılık:

	Kombine(*) 31 Aralık 2019	Konsolide(**) 31 Aralık 2019	Kombine(*) 31 Aralık 2018	Konsolide(**) 31 Aralık 2018
Faiz, komisyon ve diğer gelirler	41.277.797	41.277.797	38.166.302	38.166.302
Faiz, komisyon ve diğer giderler	(27.493.622)	(27.493.622)	(25.492.000)	(25.492.000)
Genel yönetim giderleri	(6.930.435)	(6.930.435)	(5.937.871)	(5.937.871)
Esas faaliyetlerden diğer gelir/ (gider) –net	181.136	181.136	258.294	258.294
Faaliyet karı	**7.034.876**	**7.034.876**	**6.994.725**	**6.994.725**
Yatırım faaliyetlerinden gelir/(gider) –net	32.954	32.954	6.567	6.567
Vergi öncesi kar	**7.067.830**	**7.067.830**	**7.001.292**	**7.001.292**
Vergi	(1.583.508)	(1.583.508)	(1.433.550)	(1.433.550)
Net kar	**5.484.322**	**5.484.322**	**5.567.742**	**5.567.742**
Ana ortaklık payı net kar		**2.234.855**		**2.268.860**
FAVÖK	7.548.604		7.337.881	

(*) Kombine veriler, ilgili bölümlere bağlı şirketlerin kendi finansal sonuçlarının toplamını ifade etmektedir.
(**) Konsolide veriler, ilgili bölümlere bağlı iştirak ve iş ortaklarının Holding sahiplik oranı dikkate alınarak ve bağlı ortaklıkların segment içi eliminasyonların yapıldığı segmentler arası eliminasyon öncesi finansal sonuçlarının toplamını ifade etmektedir.

31 Aralık 2019 itibariyle 938.867 TL tutarındaki satış amaçlı elde tutulan diğer varlıklara ilişkin değer artış veya azalışları, "Faiz, Prim, Komisyon ve Diğer Giderler" kalemi altında muhasebeleştirilmiştir.

31 Aralık 2019 itibarıyla Akbank'ın kontrol gücü olmayan paylara ait net karı 3.249.461 TL'dir (31 Aralık 2018: 3.298.882 TL).

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2019 TARİHİ İTİBARİYLE KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR
(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 4 - BÖLÜMLERE GÖRE RAPORLAMA (Devamı)

f) Bölümler bazında ana kar veya zarar tablosu kalemleri (devamı):

ii) Sigortacılık:

	Kombine(*) 31 Aralık 2019	Konsolide(**) 31 Aralık 2019	Kombine(*) 31 Aralık 2018	Konsolide(**) 31 Aralık 2018
Net kazanılmış primler	3.152.586	-	2.352.613	-
Brüt yazılan primler	5.461.314	-	3.982.708	-
Kazanılmamış primler karşılığı	(2.308.728)	-	(1.630.095)	-
Prim, komisyon ve diğer giderler	(2.807.563)	-	(2.199.591)	-
Genel yönetim giderleri	(603.422)	-	(495.301)	-
Esas faaliyetlerden diğer gelir/ (gider) –net	911.135	-	844.967	-
İş ortaklıklarının karlarındaki paylar (Dipnot 13)	-	210.964	-	156.955
Faaliyet karı	**652.736**	**210.964**	**502.688**	**156.955**
Yatırım faaliyetlerinden gelir/(gider) –net	126.842	-	69.045	-
Finansman gideri öncesi faaliyet karı	**779.578**	**210.964**	**571.733**	**156.955**
Finansal gelir/(gider) –net	(58.894)	-	(37.250)	-
Vergi öncesi kar	**720.684**	**210.964**	**534.483**	**156.955**
Vergi	(162.316)	-	(120.781)	-
Net kar	**558.368**	**210.964**	**413.702**	**156.955**
Ana ortaklık payı net kar		**210.964**		**156.955**
FAVÖK	696.592		510.116	

(*) Kombine veriler, ilgili bölümlere bağlı şirketlerin kendi finansal sonuçlarının toplamını ifade etmektedir.
(**) Konsolide veriler, ilgili bölümlere bağlı iştirak ve iş ortaklarının Holding sahiplik oranı dikkate alınarak ve bağlı ortaklıkların segment içi eliminasyonların yapıldığı segmentler arası eliminasyon öncesi finansal sonuçlarının toplamını ifade etmektedir.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2019 TARİHİ İTİBARİYLE KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR
(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 4 - BÖLÜMLERE GÖRE RAPORLAMA (Devamı)

f) Bölümler bazında ana kar veya zarar tablosu kalemleri (devamı):

iii) Enerji:

	Kombine(*) 31 Aralık 2019	Konsolide(**) 31 Aralık 2019	Kombine(*) 31 Aralık 2018	Konsolide(**) 31 Aralık 2018
Satış gelirleri(net)	26.012.514	-	23.647.119	-
Satılan malın maliyeti	(18.760.424)	-	(16.783.387)	-
Genel yönetim giderleri	(2.277.481)	-	(1.938.006)	-
Esas faaliyetlerden diğer gelir/ (gider) –net	39.381	-	(1.152.397)	-
İş ortaklıklarının karlarındaki paylar (Dipnot 13)	-	999.499	-	318.574
Faaliyet karı	**5.013.990**	**999.499**	**3.773.329**	**318.574**
Yatırım faaliyetlerinden gelir/(gider) –net	1.865	-	194	-
Finansman gideri öncesi faaliyet karı	**5.015.855**	**999.499**	**3.773.523**	**318.574**
Finansal gelir/(gider) –net	(2.342.691)	-	(2.805.712)	-
Vergi öncesi kar	**2.673.164**	**999.499**	**967.811**	**318.574**
Vergi	(467.443)	-	(181.124)	-
Net kar	**2.205.721**	**999.499**	**786.687**	**318.574**
Ana ortaklık payı net kar		**999.499**		**318.574**
FAVÖK	5.773.285		4.724.332	

(*) Kombine veriler, ilgili bölümlere bağlı şirketlerin kendi finansal sonuçlarının toplamını ifade etmektedir.
(**) Konsolide veriler, ilgili bölümlere bağlı iştirak ve iş ortaklarının Holding sahiplik oranı dikkate alınarak ve bağlı ortaklıkların segment içi eliminasyonların yapıldığı segmentler arası eliminasyon öncesi finansal sonuçlarının toplamını ifade etmektedir.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2019 TARİHİ İTİBARİYLE KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR
(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 4 - BÖLÜMLERE GÖRE RAPORLAMA (Devamı)

f) Bölümler bazında ana kar veya zarar tablosu kalemleri (devamı):

iv) Sanayi:

	Kombine(*) 31 Aralık 2019	Konsolide(**) 31 Aralık 2019	Kombine(*) 31 Aralık 2018	Konsolide(**) 31 Aralık 2018
Satış gelirleri(net)	9.690.933	6.132.584	8.767.466	5.768.690
Satılan malın maliyeti	(7.686.630)	(4.967.890)	(6.913.838)	(4.679.447)
Genel yönetim giderleri	(407.020)	(292.925)	(522.258)	(369.594)
Pazarlama giderleri	(616.595)	(314.343)	(586.010)	(315.973)
Araştırma ve geliştirme giderleri	(14.412)	(13.040)	(12.273)	(11.234)
Esas faaliyetlerden diğer gelir/ (gider) –net	105.517	144.598	215.023	128.691
İş ortaklıklarının karlarındaki paylar (Dipnot 13)	176.606	226.350	222.906	264.679
Faaliyet karı	**1.248.399**	**915.334**	**1.171.016**	**785.812**
Yatırım faaliyetlerinden gelir/ (gider) – net	15.382	17.324	903	952
Finansman gideri öncesi faaliyet karı	**1.263.781**	**932.658**	**1.171.919**	**786.764**
Finansal gelir/(gider) –net	(549.088)	(284.649)	(716.780)	(381.547)
Vergi öncesi kar	**714.693**	**648.009**	**455.139**	**405.217**
Vergi	(73.835)	(71.437)	(715)	(2.390)
Durdurulan faaliyetler vergi sonrası dönem karı	(152)	(152)	23	23
Net kar	**640.706**	**576.420**	**454.447**	**402.850**
Ana ortaklık payı net kar		**448.314**		**361.200**
FAVÖK	1.588.602		1.296.666	

(*) Kombine veriler, ilgili bölümlere bağlı şirketlerin kendi finansal sonuçlarının toplamını ifade etmektedir.
(**) Konsolide veriler, ilgili bölümlere bağlı iştirak ve iş ortaklarının Holding sahiplik oranı dikkate alınarak ve bağlı ortaklıkların segment içi eliminasyonların yapıldığı segmentler arası eliminasyon öncesi finansal sonuçlarının toplamını ifade etmektedir.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2019 TARİHİ İTİBARİYLE KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR
(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 4 - BÖLÜMLERE GÖRE RAPORLAMA (Devamı)

f) Bölümler bazında ana kar veya zarar tablosu kalemleri (devamı):

v) Perakende:

	Kombine(*) 31 Aralık 2019	Konsolide(**) 31 Aralık 2019	Kombine(*) 31 Aralık 2018	Konsolide(**) 31 Aralık 2018
Satış gelirleri(net)	10.522.668	10.518.308	8.680.380	8.677.090
Satılan malın maliyeti	(8.069.966)	(8.065.732)	(6.733.071)	(6.726.077)
Genel yönetim giderleri	(219.448)	(219.363)	(217.482)	(217.124)
Pazarlama giderleri	(1.851.491)	(1.851.491)	(1.639.662)	(1.639.662)
Esas faaliyetlerden diğer gelir/ (gider) –net	(368.620)	(368.620)	(358.922)	(358.922)
Faaliyet karı/(zararı)	**13.143**	**13.102**	**(268.757)**	**(264.695)**
Yatırım faaliyetlerinden gelir/(gider) –net	(2.755)	(2.755)	566.265	566.265
Finansman gideri öncesi faaliyet karı/(zararı)	**10.388**	**10.347**	**297.508**	**301.570**
Finansal gelir/(gider) –net	(619.323)	(619.323)	(323.406)	(323.406)
Vergi öncesi kar/(zararı)	**(608.935)**	**(608.976)**	**(25.898)**	**(21.836)**
Vergi	117.220	117.220	(50.212)	(50.212)
Net kar/(zararı)	**(491.715)**	**(491.756)**	**(76.110)**	**(72.048)**
Ana ortaklık payı net kar/(zarar)		**(263.230)**		**(44.767)**
FAVÖK	811.606		58.569	

(*) Kombine veriler, ilgili bölümlere bağlı şirketlerin kendi finansal sonuçlarının toplamını ifade etmektedir.
(**) Konsolide veriler, ilgili bölümlere bağlı iştirak ve iş ortaklarının Holding sahiplik oranı dikkate alınarak ve bağlı ortaklıkların segment içi eliminasyonların yapıldığı segmentler arası eliminasyon öncesi finansal sonuçlarının toplamını ifade etmektedir.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2019 TARİHİ İTİBARİYLE KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 4 - BÖLÜMLERE GÖRE RAPORLAMA (Devamı)

f) Bölümler bazında ana kar veya zarar tablosu kalemleri (devamı):

vi) Çimento:

	Kombine(*) 31 Aralık 2019	Konsolide(**) 31 Aralık 2019	Kombine(*) 31 Aralık 2018	Konsolide(**) 31 Aralık 2018
Satış gelirleri(net)	3.552.301	1.726.196	3.418.750	1.703.180
Satılan malın maliyeti	(2.995.986)	(1.422.876)	(2.645.410)	(1.295.375)
Genel yönetim giderleri	(239.746)	(153.739)	(186.098)	(110.198)
Araştırma ve geliştirme giderleri	(6.446)	(6.446)	(3.851)	(3.851)
Pazarlama giderleri	(38.604)	(15.275)	(40.024)	(18.398)
Esas faaliyetlerden diğer gelir/ (gider) –net	40.881	35.981	36.662	38.440
İş ortaklıklarının karlarındaki paylar	-	29.878	-	68.252
Faaliyet karı	**312.400**	**193.719**	**580.029**	**382.050**
Yatırım faaliyetlerinden gelir/(gider) –net	117.843	47.210	63.370	33.771
Finansman gideri öncesi faaliyet karı	**430.243**	**240.929**	**643.399**	**415.821**
Finansal gelir/(gider) –net	(403.311)	(271.433)	(291.407)	(211.263)
Vergi öncesi kar	**26.932**	**(30.504)**	**351.992**	**204.558**
Vergi	4.392	16.737	(64.007)	(22.014)
Net kar	**31.324**	**(13.767)**	**287.985**	**182.544**
Ana ortaklık payı net kar		**20.996**		**134.920**
FAVÖK	512.247		724.066	

(*) Kombine veriler, ilgili bölümlere bağlı şirketlerin kendi finansal sonuçlarının toplamını ifade etmektedir.

(**) Konsolide veriler, ilgili bölümlere bağlı iştirak ve iş ortaklarının Holding sahiplik oranı dikkate alınarak ve bağlı ortaklıkların segment içi eliminasyonların yapıldığı segmentler arası eliminasyon öncesi finansal sonuçlarının toplamını ifade etmektedir.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2019 TARİHİ İTİBARİYLE KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR
(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 4 - BÖLÜMLERE GÖRE RAPORLAMA (Devamı)

f) Bölümler bazında ana kar veya zarar tablosu kalemleri (devamı):

vii) Diğer:

	Kombine(*) 31 Aralık 2019	Konsolide(**) 31 Aralık 2019	Kombine(*) 31 Aralık 2018	Konsolide(**) 31 Aralık 2018
Satış gelirleri(net)	1.130.049	518.076	1.417.271	199.129
Satılan malın maliyeti	(438.464)	(436.344)	(167.878)	(167.484)
Genel yönetim giderleri	(178.021)	(165.060)	(140.822)	(134.080)
Pazarlama giderleri	(20.117)	(19.843)	(6.288)	(6.288)
Esas faaliyetlerden diğer gelir/ (gider)-net	24.842	16.915	25.219	17.416
Faaliyet karı/(zararı)	**518.289**	**(86.256)**	**1.127.502**	**(91.307)**
Yatırım faaliyetlerinden gelir/(gider) –net	352.481	345.313	929.294	922.126
Finansman gideri öncesi faaliyet karı	**870.770**	**259.057**	**2.056.796**	**830.819**
Finansal gelir/(gider) –net	(7.391)	(7.391)	(256)	(256)
Vergi öncesi kar	**863.379**	**251.666**	**2.056.540**	**830.563**
Vergi	(58.233)	(58.233)	(147.669)	(147.669)
Net kar	**805.146**	**193.433**	**1.908.871**	**682.894**
Ana ortaklık payı net kar		**128.338**		**634.592**
FAVÖK	552.808		1.153.409	

(*) Kombine veriler, ilgili bölümlere bağlı şirketlerin kendi finansal sonuçlarının toplamını ifade etmektedir.
(**) Konsolide veriler, ilgili bölümlere bağlı iştirak ve iş ortaklarının Holding sahiplik oranı dikkate alınarak ve bağlı ortaklıkların segment içi eliminasyonların yapıldığı segmentler arası eliminasyon öncesi finansal sonuçlarının toplamını ifade etmektedir.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2019 TARİHİ İTİBARİYLE KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 4 - BÖLÜMLERE GÖRE RAPORLAMA (Devamı)

g) Ana ortaklık payı net kar/(zarar) detayı

Tek seferlik gelir giderler, Grup'un rutin operasyonları içerisinde karşılaşmayı beklemediği bir defaya mahsus gider yada gelirlerdir. Bölümler bazında tek seferlik gelir giderlerden arındırılmış (düzeltilmiş) ana ortaklık payı net kar/(zarar) detayı aşağıdaki gibidir:

	31 Aralık 2019	31 Aralık 2018
Bankacılık	2.226.524	2.268.860
Sigortacılık	214.843	156.957
Sanayi	447.848	380.860
Çimento	3.938	120.649
Enerji	991.944	576.014
Perakende	(275.674)	(183.637)
Diğer	150.015	511.660
Toplam	**3.759.438**	**3.831.363**

	31 Aralık 2019	31 Aralık 2018
Raporlanabilir faaliyet bölümlerine ait düzeltilmiş net kar (Ana ortaklık payı)	3.759.438	3.831.363
Carrefoursa'ya ilişkin tek seferlik gelir /(gider)-net	12.444	138.870
Enerjisa'ya ilişkin tek seferlik gelir/(gider)-net	7.555	(257.440)
Holding'e ilişkin tek seferlik gelir/(gider)-net	(47.594)	122.932
Exsa'ya ilişkin tek seferlik gelir/(gider)-net	25.914	-
Çimento grubuna ilişkin tek seferlik gelir/(gider)-net	17.058	14.272
Diğer	4.921	(19.662)
Net kar (Ana ortaklık payı)	**3.779.736**	**3.830.335**

Tek Seferlik Gelir/Giderler Detayları	**31 Aralık 2019**	**31 Aralık 2018**
Sabit kıymet satış karları	27.234	254.561
Şerefiye değer düşüklüğü	-	(301.602)
Bağlı ortaklık ve iştirak satış zararı	(21.680)	-
Diğer	14.744	46.013
Toplam	**20.298**	**(1.028)**

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2019 TARİHİ İTİBARİYLE KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR
(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 4 - BÖLÜMLERE GÖRE RAPORLAMA (Devamı)

h) Kombine FAVÖK detayı

31 Aralık 2019	Vergi Öncesi Kar	Amortisman Giderleri	Yatırım faaliyetlerinden gelir/ (gider) – net	Finansal gelir/(gider) – net	Operasyonel Kur Farkı/Faiz	FAVÖK
Bankacılık	7.067.830	513.727	32.954	-	-	7.548.603
Sanayi	714.693	424.142	15.382	(549.088)	83.939	1.588.602
Çimento	26.932	240.811	117.843	(403.311)	40.964	512.247
Perakende	(608.935)	474.000	(2.755)	(619.323)	(324.463)	811.606
Enerji	2.673.164	839.151	1.865	(2.342.691)	79.856	5.773.285
Sigorta	720.684	55.139	126.842	(58.894)	11.283	696.592
Diğer	863.379	37.792	352.481	(7.391)	3.273	552.808

31 Aralık 2018	Vergi Öncesi Kar	Amortisman Giderleri	Yatırım faaliyetlerinden gelir/ (gider) – net	Finansal gelir/(gider) – net	Operasyonel Kur Farkı/Faiz	FAVÖK
Bankacılık	7.001.292	343.156	6.567	-	-	7.337.881
Sanayi	455.139	336.019	903	(716.780)	210.371	1.296.666
Çimento	351.992	194.603	63.370	(291.407)	50.566	724.066
Perakende	(25.898)	173.239	566.265	(323.406)	(154.087)	58.569
Enerji	967.811	697.314	194	(2.805.712)	(253.693)	4.724.332
Sigorta	534.483	34.671	69.045	(43.544)	33.537	510.116
Diğer	2.056.540	29.431	929.294	(256)	3.524	1.153.409

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2019 TARİHİ İTİBARİYLE KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR
(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

4 - BÖLÜMLERE GÖRE RAPORLAMA (Devamı)

i) Amortisman ve itfa payları ve yatırım harcamaları (Konsolide):

1 Ocak – 31 Aralık 2019

	Finans							
	Bankacılık	**Sigorta**	**Sanayi**	**Çimento**	**Enerji**	**Perakende**	**Diğer**	**Toplam**
Amortisman ve itfa payları	513.727	-	234.654	143.419	-	474.001	37.632	1.403.433
Yatırım harcamaları	1.225.714	-	200.199	201.191	-	201.129	72.596	1.900.829

1 Ocak – 31 Aralık 2018

	Finans							
	Bankacılık	**Sigorta**	**Sanayi**	**Çimento**	**Enerji**	**Perakende**	**Diğer**	**Toplam**
Amortisman ve itfa payları	343.156	-	177.711	110.439	-	173.239	29.839	834.384
Yatırım harcamaları	1.063.720	-	600.342	260.714	-	157.725	49.341	2.131.841

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2019 TARİHİ İTİBARİYLE KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR
(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

4 - BÖLÜMLERE GÖRE RAPORLAMA (Devamı)

j) Amortisman ve itfa payları, değer düşüklükleri ve yatırım harcamaları (Kombine):

1 Ocak – 31 Aralık 2019

	Finans							
	Bankacılık	**Sigorta**	**Sanayi**	**Çimento**	**Enerji**	**Perakende**	**Diğer**	**Toplam**
Amortisman ve itfa payları	513.727	55.139	424.142	240.811	839.151	474.001	37.792	2.584.763
Yatırım harcamaları	1.225.714	63.878	481.766	282.301	1.937.026	201.129	72.597	4.264.411

1 Ocak – 31 Aralık 2018

	Finans							
	Bankacılık	**Sigorta**	**Sanayi**	**Çimento**	**Enerji**	**Perakende**	**Diğer**	**Toplam**
Amortisman ve itfa payları	343.156	34.671	336.019	194.603	697.314	173.239	29.431	1.808.433
Yatırım harcamaları	1.063.720	72.589	839.672	361.604	1.909.163	157.725	49.341	4.453.814

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2019 TARİHİ İTİBARİYLE KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 5 - NAKİT VE NAKİT BENZERLERİ

31 Aralık 2019 ve 2018 tarihleri itibarıyla hazır değerlerin detayı aşağıda sunulmuştur

	31 Aralık 2019	31 Aralık 2018
Kasa		
- Bankacılık	3.352.184	3.680.078
- Diğer şirketler	28.240	30.941
Banka - vadeli mevduat	4.558.212	6.408.625
Banka - vadesiz mevduat	14.115.717	12.704.682
Ters repo işlemlerinden alacaklar	66.120	539.374
Diğer hazır değerler	326.730	293.967
Toplam	**22.447.203**	**23.657.667**

ABD Doları, Avro ve TL cinsinden vadeli mevduatlar ve para piyasası plasmanlarının etkin faiz oranı sırasıyla yıllık ortalama %1,41 (31 Aralık 2018: %2,35), %0,03 (31 Aralık 2018: %0,22) ve %10,70'dir (31 Aralık 2018: %23,83).

31 Aralık 2019 ve 2018 tarihleri itibarıyla vade analizi aşağıda sunulmuştur:

	31 Aralık 2019	31 Aralık 2018
Vadesiz	17.822.871	16.709.668
3 aya kadar	4.624.332	6.947.999
Toplam	**22.447.203**	**23.657.667**

31 Aralık 2019 tarihi itibarıyla Grup'un off-shore nakit değerleri, değişken faizli bono ihraçlarına ilişkin ödeme hesapları ve bankalarda bulunan vadeli ve vadesiz mevduatları üzerinde toplam 3.916.739 TL tutarında blokaj bulunmaktadır (31 Aralık 2018: 5.002.895 TL).

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2019 TARİHİ İTİBARİYLE KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 6 - FİNANSAL YATIRIMLAR

a) Gerçeğe uygun değer farkı kar veya zarara yansıtılan finansal yatırımlar:

Makul değer değişimleri kar veya zarar tablosuna yansıtılan finansal yatırımların detayı aşağıda sunulmuştur:

	31 Aralık 2019	31 Aralık 2018
Hisse senetleri	232.765	150.685
Devlet tahvilleri	182.344	10.113
Eurobondlar	92.378	-
Diğer (*)	6.782.035	6.708.227
Toplam	**7.289.522**	**6.869.025**

(*) Önceki dönemde, Ojer Telekomünikasyon A.Ş.'ye ("OTAŞ") kullandırılmış olan sendikasyon kredileri yeniden yapılandırılmıştır. Bu kapsamda, bu kredilerin teminatını oluşturmak amacıyla üzerinde kredi verenler lehine rehin tesis edilmiş, Türk Telekom'un ihraç edilmiş sermayesinin %55'ini oluşturan 192.500.000.000 adet A Grubu payların, kredi verenlerin tamamının doğrudan veya dolaylı ortak oldukları, özel amaçlı bir şirket olarak kurulan LYY Telekomünikasyon A.Ş. (Eski adıyla Levent Yapılandırma Yönetimi A.Ş.) tarafından devralınması işlemi 21 Aralık 2018 tarihinde tamamlanmıştır. Banka LYY Telekomünikasyon A.Ş.'ye, OTAŞ'dan olan alacaklardaki payı olan %35,56 oranında iştirak etmiştir. Daha sonra LYY Telekomünikasyon A.Ş.'nin 23 Eylül 2019 tarihli Olağan Genel Kurul Toplantısı'nda, kredinin bir kısmının sermayeye dönüştürülerek LYY Telekomünikasyon A.Ş.'nin sermayesine ilave edilmesine karar verilmiş olup bu kapsamda Banka'nın LYY Telekomünikasyon A.Ş.'deki paylarının itibari değeri 18 TL'den 1.416.090 TL'ye yükselmiştir. Bu tutar mali tablolarda "Satış Amaçlı Elde Tutulan ve Durdurulan Faaliyetlere İlişkin Duran Varlıklar" satırı altında gösterilmektedir. Kredi olarak takip edilen kısmın ise 31 Aralık 2019 tarihi itibarıyla değeri 6.723.419 TL olup, mali tablolarda "Gerçeğe Uygun Değer Farkı Kâr Zarara Yansıtılan Finansal Varlıklar" kalemi altındaki "Diğer Finansal Varlıklar" altında sınıflandırılmıştır. Kredi ve sermayeye dönüşen toplam tutar için muhasebeleştirilen toplam gerçeğe uygun değer düşüşü 938.867 TL olup söz konusu tutarın tamamı "Satış Amaçlı Elde Tutulan ve Durdurulan Faaliyetlere İlişkin Duran Varlıklar" kalemi altında sınıflandırılmıştır. Gerçeğe uygun değer farkı kâr zarara yansıtılan finansal varlık ve sermayeye dönüşen ve toplamda 7.200.669 TL tutarındaki varlıklar, TFRS 9 Finansal Araçlar Standardı ve TFRS 5 Satış Amaçlı Elde Tutulan Duran Varlıklar ve Durdurulan Faaliyetler Standardı kapsamında gerçeğe uygun değerinden ölçülmektedir. Bu değerin tespitinde bağımsız bir değerleme firmasının çalışma sonuçları baz alınmıştır. Söz konusu değerleme çalışmasında gerçeğe uygun değer, farklı metotların (indirgenmiş nakit akımları, benzer piyasa çarpanları, aynı sektörde gerçekleşen benzer işlem çarpanları, piyasa değeri ve analist raporları) ortalaması dikkate alınarak belirlenmiştir. Gerçeğe uygun değer farkı kâr zarara yansıtılan finansal varlık, TFRS 13 kapsamında Seviye 3 olarak takip edilmektedir. Söz konusu değerleme çalışmasında yer alan temel varsayımlardaki olası değişiklikler gerçeğe uygun değer farkı kâr zarara yansıtılan finansal varlık ve sermayeye dönüşen tutarın taşınan değerini etkileyecektir. Değerleme raporunda yer alan indirgenmiş nakit akımları yönteminde kullanılan varsayımlardaki büyüme oranının ve risksiz yatırım getirisi oranının her birinin %0,25 artması veya azalması durumunda, diğer tüm değişkenlerin sabit kalması varsayımında, konsolide finansal tablolarda muhasebeleştirilen varlıklar ve vergi öncesi dönem karı yaklaşık 170 milyon TL artacak veya 150 milyon TL azalacaktır. Kreditör bankaların temel amacı, mümkün olan en hızlı şekilde gerekli koşulları sağlayarak söz konusu Türk Telekom hisselerini konusunda uzman bir yatırımcıya devretmektir. LYY Telekomünikasyon A.Ş.'nin %55'lik Türk Telekomünikasyon A.Ş. paylarının satışı amacıyla 19 Eylül 2019 tarihinde uluslararası bir yatırım bankası satış danışmanı olarak yetkilendirilmiş olup, bu kapsamda satış ile ilgili gerekli çalışmalar ve potansiyel yatırımcılarla görüşmeler başlatılacaktır.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2019 TARİHİ İTİBARİYLE KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 6 - FİNANSAL YATIRIMLAR (Devamı)

a) Gerçeğe uygun değer farkı kar veya zarara yansıtılan finansal yatırımlar (devamı):

TL cinsinden gerçeğe uygun değer farkı kar zarara yansıtılan finansal yatırımların etkin faiz oranları aşağıdaki gibidir:

	31 Aralık 2019	31 Aralık 2018
TL	%11,17	%13,22

Grup'un finans sektöründeki faaliyetlerinden dolayı teminata verdiği gerçeğe uygun değer farkı kar ve ya zarara yansıtılan finansal yatırımları 10.049 TL'dir (31 Aralık 2018: 10.599 TL).

31 Aralık 2019 ve 31 Aralık 2018 tarihleri itibarıyla gerçeğe uygun değer farkı kar zarara yansıtılan finansal yatırımların sözleşmede yer alan vade tarihlerine kalan sürelerine göre vade analizi aşağıda sunulmuştur:

	31 Aralık 2019	31 Aralık 2018
0 ile 3 ay arası	257.952	156.811
3 ay ile 12 ay arası	6.882.627	6.700.321
1 ile 5 yıl arası	121.822	11.893
5 yıldan fazla	27.121	-
Toplam	**7.289.522**	**6.869.025**

Sözleşme ile belirlenen yeniden fiyatlandırma tarihine kalan süre:

	31 Aralık 2019	31 Aralık 2018
Vadesiz	257.952	156.811
3 aya kadar	22.714	11.893
3 ay ile 12 ay arası	6.860.314	6.700.321
1 ile 5 yıl arası	121.421	-
5 yıldan fazla	27.121	-
Toplam	**7.289.522**	**6.869.025**

b) Gerçeğe uygun değer farkı diğer kapsamlı gelire yansıtılan finansal yatırımlar:

	31 Aralık 2019	31 Aralık 2018
Borçlanma senetleri		
- Devlet tahvilleri	35.534.282	23.928.005
- Eurobondlar	16.168.796	12.574.559
- Yatırım fonları	424.665	237.585
- Diğer yabancı para cinsinden bonolar	15.374.312	7.600.049
Ara toplam	**67.502.055**	**44.340.198**
Hisse senetleri		
- Teşkilatlanmış piyasalarda işlem gören	138	153
- Teşkilatlanmış piyasalarda işlem görmeyen	22.253	19.502
Ara toplam	**22.391**	**19.655**
Gerçeğe uygun değer farkı diğer kapsamlı gelire yansıtılan finansal yatırımlar	**67.524.446**	**44.359.853**

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2019 TARİHİ İTİBARİYLE KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 6 - FİNANSAL YATIRIMLAR (Devamı)

b) Gerçeğe uygun değer farkı diğer kapsamlı gelire yansıtılan finansal yatırımlar (devamı):

ABD Doları, Avro, Yen ve Türk Lirası cinsinden borçlanma senetlerinin etkin faiz oranları sırasıyla yıllık %5,20 (31 Aralık 2018: %4,55), %2,70 (31 Aralık 2018: %2,38), %3,09 (31 Aralık 2018: %3,09) ve %14,14'dür (31 Aralık 2018: %20,97). Grup'un repodan sağlanan fonlara konu gerçeğe uygun değeri diğer kapsamlı gelire yansıtılan finansal yatırımları 8.422.563 TL'dir (31 Aralık 2018: 12.114.655 TL). Grup'un finans sektöründeki faaliyetlerinden dolayı teminata verdiği gerçeğe uygun değer farkı diğer kapsamlı gelire yanısılan finansal yatırımları 17.108.499 TL'dir (31 Aralık 2018: 8.854.043 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 değerlenmekte ve muhasebeleştirilmektedir. Bu kıymetlerin fiili kupon ödeme tutarlarının hesaplamasında kullanılan referans endeksler iki ay öncesinin TÜFE'sine göre oluşturulmaktadır. Banka tahmini enflasyon oranını da buna paralel olarak belirlemektedir. Kullanılan tahmini enflasyon oranı, yıl içerisinde gerekli görüldüğünde güncellenmektedir. Sene sonlarında ise reel enflasyon oranı kullanılmaktadır.

31 Aralık 2019 ve 31 Aralık 2018 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 2019			31 Aralık 2018		
	Bankacılık	Diğer şirketler	Toplam	Bankacılık	Diğer şirketler	Toplam
0 ile 3 ay arası	2.570.694	-	2.570.694	1.215.591	-	1.215.591
3 ile 12 ay arası	13.755.389	-	13.755.389	3.997.086	-	3.997.086
1 ile 5 yıl arası	38.853.989	-	38.853.989	29.373.727	13.777	29.387.504
5 yıldan fazla	11.919.710	-	11.919.710	9.522.087	-	9.522.087
Vadesiz	424.664	-	424.664	237.585	-	237.585
Toplam	**67.524.446**	**-**	**67.524.446**	**44.346.076**	**13.777**	**44.359.853**

31 Aralık 2019 ve 31 Aralık 2018 tarihleri itibarıyla sözleşme ile belirlenen yeniden fiyatlandırma tarihine kalan süreye göre:

	31 Aralık 2019			31 Aralık 2018		
	Bankacılık	Diğer şirketler	Toplam	Bankacılık	Diğer şirketler	Toplam
3 aya kadar	11.244.537	-	11.244.537	8.558.547	-	8.558.547
3 ile 12 ay arası	20.937.235	-	20.937.235	13.645.080	-	13.645.080
1 ile 5 yıl arası	25.225.086	-	25.225.086	15.273.796	13.777	15.287.573
5 yıldan fazla	9.692.924	-	9.692.924	6.631.068	-	6.631.068
Vadesiz	424.664	-	424.664	237.585	-	237.585
Toplam	**67.524.446**	**-**	**67.524.446**	**44.346.076**	**13.777**	**44.359.853**

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2019 TARİHİ İTİBARİYLE KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 6 - FİNANSAL YATIRIMLAR (Devamı)

c) İtfa edilmiş maliyeti üzerinden değerlenen finansal yatırımlar:

İtfa edilmiş maliyeti üzerinden değerlenen finansal yatırımların detayı aşağıda sunulmuştur:

	31 Aralık 2019	31 Aralık 2018
Devlet tahvilleri	15.566.111	12.215.183
Toplam	**15.566.111**	**12.215.183**

ABD Doları, Avro ve Türk Lirası cinsinden borçlanma senetlerinin etkin faiz oranı sırasıyla yıllık %5,22 (31 Aralık 2018: %4,89), %3,46 (31 Aralık 2018: %3,58) ve %14,74'dir (31 Aralık 2018: %26,70).

İtfa edilmiş maliyeti üzerinden değerlenen finansal yatırımların hareket tablosu aşağıdaki gibidir:

	31 Aralık 2019	31 Aralık 2018
Açılış Bakiyesi	**12.215.183**	**18.883.153**
Alımlar	5.397.163	1.654.189
Parasal varlıklarda meydana gelen kur farkları	414.623	1.683.148
Değerleme etkisi	677.288	572.514
Satış ve itfa yolu ile elden çıkarılanlar(*)	(3.214.759)	(10.713.907)
Değer düşüş karşılığı(**)	76.613	136.086
Kapanış Bakiyesi	**15.566.111**	**12.215.183**

(*) 2018 yılında Banka, TFRS 9 standardına göre menkul kıymetlere ilişkin yönetim modelini yeniden gözden geçirmiş ve daha önce itfa edilmiş maliyeti üzerinden değerlenen olarak sınıflandırılmış olan ve itfa edilmiş maliyetinden ölçülen 4.927.185 TL tutarındaki menkul kıymetlerini, uygun yönetim modelinin nakit akışlarının tahsili veya finansal yatırımın satılması amaçlı olması nedeniyle, gerçeğe uygun değer farkı diğer kapsamlı gelire yansıtılan kıymetlere sınıflamıştır.
(**) Beklenen zarar karşılığı dahildir.

31 Aralık 2019 ve 31 Aralık 2018 itibarıyla itfa edilmiş maliyeti üzerinden değerlenen finansal yatırımlar için Bankacılık ve diğer sektörler bazında sözleşmede yer alan vade tarihlerine kalan süre aşağıdaki gibidir:

	31 Aralık 2019			31 Aralık 2018		
	Bankacılık	Diğer şirketler	Toplam	Bankacılık	Diğer şirketler	Toplam
3 ile 12 ay arası	4.170.428	-	4.170.428	3.470.091	81	3.470.172
1 ile 5 yıl arası	10.735.539	586	10.736.125	7.640.711	-	7.640.711
5 yıldan fazla	659.558	-	659.558	1.104.300	-	1.104.300
	15.565.525	**586**	**15.566.111**	**12.215.102**	**81**	**12.215.183**

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2019 TARİHİ İTİBARİYLE KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 6 - FİNANSAL YATIRIMLAR (Devamı)

31 Aralık 2019 ve 31 Aralık 2018 itibarıyla itfa edilmiş maliyeti üzerinden değerlenen finansal yatırımlar için sözleşme ile belirlenen yeniden fiyatlama tarihine kalan süre aşağıdaki gibidir:

	31 Aralık 2019			31 Aralık 2018		
	Bankacılık	Diğer şirketler	Toplam	Bankacılık	Diğer şirketler	Toplam
3 aya kadar	3.989.518	-	3.989.518	3.922.712	-	3.922.712
3 ile 12 ay arası	6.008.502	-	6.008.502	4.220.072	81	4.220.153
1 ile 5 yıl arası	4.907.947	586	4.908.533	2.968.018	-	2.968.018
5 yıldan fazla	659.558	-	659.558	1.104.300	-	1.104.300
Toplam	**15.565.525**	**586**	**15.566.111**	**12.215.102**	**81**	**12.215.183**

DİPNOT 7 - FİNANSAL BORÇLAR

Kısa vadeli alınan fonlar, banka kredileri ve ihraç edilen borç senetleri:

	31 Aralık 2019	31 Aralık 2018
Kısa vadeli	10.342.807	9.726.191
Uzun vadelilerin kısa vadeli kısmı	15.005.313	20.815.668
Toplam kısa vadeli	**25.348.120**	**30.541.859**
Uzun vadeli alınan fonlar, banka kredileri ve ihraç edilen borç senetleri:		
Uzun vadeli	32.736.661	35.222.289
Toplam	**58.084.781**	**65.764.148**

31 Aralık 2019 ve 31 Aralık 2018 tarihleri itibarıyla vade analizi aşağıda sunulmuştur:

	31 Aralık 2019	31 Aralık 2018
3 aya kadar	9.312.146	8.447.806
3 ile 12 ay arası	16.035.974	22.094.053
Kısa vadeli finansal borçlar ve uzun vadeli finansal borçların kısa vadeli kısmı	**25.348.120**	**30.541.859**
1 ile 5 yıl arası	20.888.158	21.892.607
5 yıldan fazla	11.848.503	13.329.682
Uzun vadeli finansal borçlar	**32.736.661**	**35.222.289**
Toplam finansal borçlar	**58.084.781**	**65.764.148**

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2019 TARİHİ İTİBARİYLE KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 7 - FİNANSAL BORÇLAR (Devamı)

31 Aralık 2019 ve 31 Aralık 2018 tarihleri itibarıyla uzun vadeli finansal borçların geri ödeme planları aşağıda sunulmuştur:

	31 Aralık 2019	**31 Aralık 2018**
1-2 yıl arası	5.951.036	7.770.555
2-3 yıl arası	6.822.421	4.168.543
3-4 yıl arası	4.620.070	5.887.176
4-5 yıl arası	3.494.631	4.066.333
5 yıl üzeri	11.848.503	13.329.682
Toplam	**32.736.661**	**35.222.289**

31 Aralık 2019 ve 31 Aralık 2018 tarihleri itibarıyla kredilerin sözleşme ile belirlenen yeniden fiyatlama tarihine kalan süre:

	31 Aralık 2019	**31 Aralık 2018**
3 aya kadar	38.080.668	38.453.236
3 ile 12 ay arası	3.998.513	10.334.947
1 ile 5 yıl arası	7.728.695	9.449.170
5 yıldan fazlası	8.276.905	7.526.795
Toplam	**58.084.781**	**65.764.148**

Finansal borçların hareket tablosu aşağıdaki gibidir:

	2019	**2018**
1 Ocak tarihi itibarıyla	65.764.148	55.257.767
Dönem içi kredi ana para girişleri	4.175.560	20.180.086
Dönem içi faiz ve anapara ödemeleri	(12.252.903)	(10.276.282)
Dönem içi faiz tahakkukları	303.677	431.302
Kur değişiminin etkileri	84.406	161.274
Dönem içi aktifleştirilen faiz	9.893	10.001
31 Aralık tarihi itibarıyla	**58.084.781**	**65.764.148**

31 Aralık 2019 tarihi itibarıyla mevcut krediler ile ilgili açıklamalar aşağıdaki gibidir:

Akbank - Sendikasyon kredisi

Grup'un bağlı ortaklıklarından Akbank'ın 31 Aralık 2019 tarihi itibarı ile üç sendikasyon kredisi bulunmaktadır. 483 milyon Avro ve 604.5 milyon ABD Doları tutarındaki 1 ve 2 yıl vadeli dilimlerden oluşan sendikasyon kredisi 26 Mart 2018 tarihinde imzalanmıştır. Mevcut bakiyesi 250 milyon ABD Dolarıdır. Kredinin 2 yıl vadeli kısmının maliyeti Libor+ 210 bps'tir. 303 milyon Avro ve 356 milyon ABD Doları tutarındaki 1 yıl vadeli sendikasyon kredisi 26 Mart 2019 tarihinde imzalanmıştır. Kredinin maliyeti Euribor + 240 bps ve Libor + 250 bps'tir. 373,5 milyon Avro ve 402 milyon ABD Doları tutarındaki 1 yıl vadeli sendikasyon kredisi 7 Ekim 2019'da imzalanmıştır. Kredinin maliyeti Euribor + 210 bps ve Libor + 225 bps'tir.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2019 TARİHİ İTİBARİYLE KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 7 - FİNANSAL BORÇLAR (Devamı)

İhraç edilen menkul kıymetler:

İhraç edilen menkul kıymetler ABD Doları ve TL kıymetlerden oluşmaktadır.

ABD Doları cinsinden olan ihraç edilen senetlerin geri ödeme planı aşağıdaki gibidir.

	31 Aralık 2019		31 Aralık 2018	
	ABD Doları	TL	ABD Doları	TL
2019	-	-	979.670	5.153.064
2020	1.044.191	6.181.611	1.071.920	5.638.299
2021	583.035	3.451.567	574.885	3.023.895
2022	1.005.694	5.953.708	946.571	4.978.963
2023	533.257	3.156.881	538.218	2.831.027
2024	516.762	3.059.231	493.616	2.596.420
2025	861.331	5.099.080	448.497	2.359.094
2026	79.035	467.887	57.488	302.387
2027	347.457	2.056.945	309.511	1.628.028
2028	241.635	1.430.479	221.586	1.165.542
Toplam	**5.212.397**	**30.857.389**	**5.641.962**	**29.676.719**

5.212.397 ABD Doları bedel, seküritizasyon işlemleri ve Banka tarafından ihraç edilmiş ABD Doları cinsinden menkul kıymetlerden oluşmaktadır.

	31 Aralık 2019		31 Aralık 2018	
	Avro	TL	Avro	TL
2019	-	-	91.366	549.857
2020	45.883	304.649	23.104	139.044
2021	23.104	153.404	362	2.179
2022	362	2.404	348	2.094
2023	348	2.311	335	2.016
2024	335	2.224	321	1.932
2025	322	2.138	309	1.860
2026	309	2.052	297	1.787
2027	297	1.972	285	1.715
2028	286	1.899	274	1.649
2029	7.082	47.025	6.808	40.955
Toplam	**78.328**	**520.078**	**123.809**	**745.088**

78.328 Avro bedel, seküritizasyon işlemleri ve Grup tarafından ihraç edilmiş Avro cinsinden menkul kıymetlerden oluşmaktadır.

	31 Aralık 2019		31 Aralık 2018	
	RON	TL	RON	TL
2019	-	-	56.222	72.167
Toplam	**-**	**-**	**56.222**	**72.167**

31 Aralık 2018 itibarıyla 56.222 Romanya Leyi (RON) bedel, seküritizasyon işlemleri ve Grup tarafından ihraç edilmiş RON cinsinden menkul kıymetlerden oluşmaktadır (2019: Bulunmamaktadır).

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2019 TARİHİ İTİBARİYLE KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 7 - FİNANSAL BORÇLAR (Devamı)

	31 Aralık 2019		31 Aralık 2018	
	HUF	TL	HUF	TL
2019	-	-	764.752	14.354
Toplam	**-**	**-**	**764.752**	**14.354**

31 Aralık 2018 itibarıyla 764.752 Macar Forinti (HUF) bedel, seküritizasyon işlemleri ve Grup tarafından ihraç edilmiş HUF cinsinden menkul kıymetlerden oluşmaktadır (2019: Bulunmamaktadır).

	31 Aralık 2019		31 Aralık 2018	
	JPY	TL	JPY	TL
2019	-	-	1.002.770	47.772
Toplam	**-**	**-**	**1.002.770**	**47.772**

31 Aralık 2018 itibarıyla 1.002.770 Japon Yeni (JPY) bedel, seküritizasyon işlemleri ve Grup tarafından ihraç edilmiş JPY cinsinden menkul kıymetlerden oluşmaktadır(2019: Bulunmamaktadır).

Bunun yanı sıra, 31 Aralık 2019 tarihi itibarıyla Grup tarafından ihraç edilmiş 1-3 ay vadeli 1.840.532 TL, 3-6 ay vadeli 723.846 TL, 1-5 yıl vadeli 678.966, TL ve 5 yıl üzeri vadeli 1.853.449 TL bono bulunmaktadır (31 Aralık 2018: 1-3 ay vadeli 2.669.292 TL, 3-6 ay vadeli 278.354 TL, 1-5 yıl vadeli 257.048 TL ve 5 yıl üzeri vadeli 1.650.033 TL).

DİPNOT 8 - KİRALAMA İŞLEMLERİNDEN KAYNAKLANAN YÜKÜMLÜLÜKLER

Grup'un TFRS 16 uyarınca kiralama işlemlerine ilişkin yükümlülüklerinin vade ve para birimi kırılımı aşağıdaki gibidir:

Kısa vadeli kiralama işlemlerinden kaynaklanan yükümlülükler:

	3 aya kadar	3 - 12 ay arası	Toplam
TL	96.816	195.825	292.641
ABD Doları	3.798	1.727	5.525
Avro	1.235	6.818	8.053
Diğer	95	562	657
Toplam	**101.944**	**204.932**	**306.876**

Uzun vadeli kiralama işlemlerinden kaynaklanan yükümlülükler:

	1 -2 yıl arası	2 - 3 yıl arası	3 - 4 yıl arası	4 - 5 yıl arası	5 yıl ve üzeri	Toplam
TL	222.828	261.460	705.927	100.304	269.491	1.560.010
ABD Doları	11.378	3.073	3.335	3.556	53.072	74.414
Avro	7.359	10.429	924	9.337	15.138	43.187
Diğer	244	104	-	-	-	348
Toplam	**241.809**	**275.066**	**710.186**	**113.197**	**337.701**	**1.677.959**

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2019 TARİHİ İTİBARİYLE KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 9 - TİCARİ ALACAK VE BORÇLAR

Kısa ve uzun vadeli ticari alacaklar:

	31 Aralık 2019	31 Aralık 2018
Ticari alacaklar	1.579.878	1.910.959
Çekler ve senetler	103.073	416.478
	1.682.951	**2.327.437**
Eksi: beklenen kredi zararı	(57.515)	(190.375)
Toplam	**1.625.436**	**2.137.062**

31 Aralık 2019 ve 2018 tarihleri itibarıyla, ticari alacaklar bakiyesi içerisinde beklenen kredi zararı karşılığı ayrılmış tutarların vade analizi aşağıdaki gibidir:

	31 Aralık 2019	31 Aralık 2018
3 aya kadar	-	3.869
3 ile 6 ay arası	-	1.059
6 ile 9 ay arası	-	2.348
9 ay ve üzeri	57.515	183.099
Toplam	**57.515**	**190.375**

Kısa ve uzun vadeli ticari borçlar:	31 Aralık 2019	31 Aralık 2018
Ticari borçlar	3.995.164	3.371.306
Gider tahakkukları	494	1.443
Toplam	**3.995.658**	**3.372.749**

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2019 TARİHİ İTİBARİYLE KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 10 - DİĞER ALACAKLAR VE BORÇLAR

Diğer kısa vadeli alacaklar:	**31 Aralık 2019**	**31 Aralık 2018**
Kredi kartı ödemelerinden alacaklar	47.441	35.689
Diğer çeşitli alacaklar(*)	2.053.917	1.484.071
Toplam	**2.101.358**	**1.519.760**

Diğer uzun vadeli alacaklar:	**31 Aralık 2019**	**31Aralık 2018**
Verilen depozito ve teminatlar	38.935	49.703
Diğer çeşitli alacaklar(*)	2.986.182	3.004.847
Toplam	**3.025.117**	**3.054.550**

(*) Diğer alacaklar ağırlıklı olarak Akbank'ın türev işlemler için aldığı teminat rakamını içermektedir.

Diğer kısa vadeli borçlar:	**31 Aralık 2019**	**31 Aralık 2018**
Kredi kartı işlemleriyle ilgili borçlar	4.287.406	4.003.963
Ödenecek vergiler ve fonlar	563.572	566.985
İhracat depozitoları ve transfer talimatları	31.963	95.021
Muhabir bankalara ödeme emirleri	27.401	42.924
Finansal kiralama borçları	24.140	23.712
Diğer(*)	1.144.239	1.409.805
Toplam	**6.078.721**	**6.142.410**

Diğer uzun vadeli borçlar:	**31 Aralık 2019**	**31 Aralık 2018**
Finansal kiralama borçları	5.281	58.606
Diğer(*)	3.368.892	2.313.990
Toplam	**3.374.173**	**2.372.596**

(*) Diğer borçlar ağırlıklı olarak Akbank'ın türev işlemler için verdiği teminat rakamını içermektedir.

DİPNOT 11 - STOKLAR

	31 Aralık 2019	**31 Aralık 2018**
İlk madde ve malzeme	551.780	526.711
Yarı mamuller	161.794	303.342
Mamuller ve ticari mamuller	2.244.043	1.960.169
Yedek parçalar	75.230	90.939
Diğer	149.801	138.580
	3.182.648	**3.019.741**
Stok değer düşüklüğü karşılığı (-)	(57.979)	(74.896)
Toplam	**3.124.669**	**2.944.845**

Stok değer düşüklüğü karşılığı hareket tablosu aşağıdaki gibidir:

	2019	**2018**
1 Ocak	(74.896)	(72.358)
Yıl içinde ayrılan karşılık	(16.938)	(33.376)
Konusu kalmayan karşılık	33.855	30.838
31 Aralık	**(57.979)**	**(74.896)**

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2019 TARİHİ İTİBARİYLE KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 12 - PEŞİN ÖDENMİŞ GİDERLER VE ERTELENMİŞ GELİRLER

Kısa vadeli peşin ödenmiş giderler:	**31 Aralık 2019**	**31 Aralık 2018**
Gelecek aylara ait giderler	856.685	845.205
Stok alımı için verilen sipariş avansları	20.225	16.357
Diğer	16.127	39.041
Toplam	**893.037**	**900.603**

Uzun vadeli peşin ödenmiş giderler:	**31 Aralık 2019**	**31 Aralık 2018**
Sabit kıymet alımı için verilen avanslar	10.862	2.627
Gelecek aylara ait giderler	10.857	18.364
Toplam	**21.719**	**20.991**

Kısa vadeli ertelenmiş gelirler:	**31 Aralık 2019**	**31 Aralık 2018**
Kazanılmamış komisyon geliri	124.918	235.687
Alınan sipariş avansları	31.276	30.648
Ertelenmiş gelirler	30.449	24.965
Diğer	335	568
Toplam	**186.978**	**291.868**

Uzun vadeli ertelenmiş gelirler:	**31 Aralık 2019**	**31 Aralık 2018**
Kazanılmamış komisyon geliri	83.279	116.833
Toplam	**83.279**	**116.833**

DİPNOT 13 - ÖZKAYNAK YÖNTEMİYLE DEĞERLENEN YATIRIMLAR

İştirak ve İş Ortaklıklarının kayıtlı değerleri aşağıdaki gibidir:

	31 Aralık 2019	**Pay (%)**	**31 Aralık 2018**	**Pay (%)**
Aksigorta	277.306	36,00	232.657	36,00
Avivasa	331.306	40,00	257.872	40,00
Brisa	391.379	43,63	401.808	43,63
Akçansa	371.530	39,72	404.949	39,72
Enerjisa Üretim Santralleri	3.033.693	50,00	2.596.999	50,00
Enerjisa Enerji	2.729.619	40,00	2.519.566	40,00
Philsa	111.882	25,00	188.256	25,00
Philip Morrissa	88.788	24,75	37.357	24,75
Temsa Mısır (*)	-	-	(8.104)	73,75
Temsa İş Makineleri (**)	-	-	125.099	51,00
Toplam	**7.335.503**		**6.756.459**	

(*) 30 Mayıs 2019 itibarıyla Temsa Ulaşım'ın hisselerinin satılmasıyla Temsa Mısır'daki ortaklık da sona ermiştir.
(**) 9 Ağustos 2019 tarihi itibarıyla, Temsa İş Makinaları hisselerinin %41'inin satılması sonucunda, finansal yatırım olarak muhasebeleştirilmektedir.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2019 TARİHİ İTİBARİYLE KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 13 - ÖZKAYNAK YÖNTEMİYLE DEĞERLENEN YATIRIMLAR (Devamı)

Holding konsolide net karı içinde İştirak ve İş Ortaklıklarının karlarından paylar aşağıdaki gibidir:

	1 Ocak - 31 Aralık 2019	1 Ocak - 31 Aralık 2018
Aksigorta	111.453	76.722
Avivasa	99.511	80.233
Brisa	49.744	41.772
Akçansa	29.878	68.252
Enerjisa Üretim Santralleri	586.051	19.495
Enerjisa Enerji	413.448	299.079
Philsa	(8.197)	146.119
Philip Morrissa	173.437	50.586
Temsa Mısır	-	231
Temsa İş Makineleri	11.366	25.971
Toplam	**1.466.691**	**808.460**

İştiraklerin ve İş Ortaklıklarının finansal tablolarıyla ilgili özet bilgiler aşağıdaki gibidir:

	31 Aralık 2019		31 Aralık 2018	
	Toplam varlıklar	Toplam yükümlülükler	Toplam varlıklar	Toplam yükümlülükler
Aksigorta	7.333.423	6.563.128	5.464.195	4.817.924
Avivasa	3.051.298	2.246.571	2.263.901	1.642.760
Brisa	5.575.065	4.678.023	4.803.642	3.882.699
Akçansa	1.930.697	982.407	2.103.125	1.070.700
Enerjisa Üretim Santralleri	13.573.530	7.506.145	13.628.412	8.434.414
Enerjisa Enerji	23.398.208	16.574.161	23.120.713	16.821.798
Philsa	3.687.791	3.240.265	3.350.586	2.597.563
Philip Morrissa	1.355.134	996.395	1.267.960	1.117.021
Temsa Mısır	-	-	14.416	25.404
Temsa İş Makineleri (*)	-	-	567.374	262.701
Toplam	**59.905.146**	**42.787.095**	**56.584.324**	**40.672.984**

(*) 9 Ağustos 2019 tarihi itibarıyla, Temsa İş Makinaları hisselerinin %41'inin satılması sonucunda, finansal yatırım olarak muhasebeleştirilmektedir.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2019 TARİHİ İTİBARİYLE KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 13 - ÖZKAYNAK YÖNTEMİYLE DEĞERLENEN YATIRIMLAR (Devamı)

Satış Gelirleri

	1 Ocak - 31 Aralık 2019	1 Ocak - 31 Aralık 2018
Aksigorta	4.473.560	3.417.338
Avivasa	987.754	565.371
Brisa	3.558.329	2.998.776
Akçansa	1.826.106	1.715.570
Enerjisa Üretim Santralleri	6.559.429	5.300.705
Enerjisa Enerji	19.453.085	18.346.413
Philsa (*)	28.489.226	25.241.521
Philip Morrissa	28.940.292	24.901.916
Temsa İş Makineleri	-	935.064

(*) Üretim şirketi olan Philsa satışlarını pazarlama şirketi olan Philip Morrissa üzerinden gerçekleştirmektedir.

Net dönem karı/(zararı)

	1 Ocak - 31 Aralık 2019	1 Ocak - 31 Aralık 2018
Aksigorta	309.590	213.118
Avivasa	248.778	200.584
Brisa	114.013	95.741
Akçansa	74.970	179.757
Enerjisa Üretim Santralleri	1.172.101	38.990
Enerjisa Enerji	1.033.621	747.697
Philsa	(32.789)	584.476
Philip Morrissa	700.756	204.387
Temsa Mısır	-	313
Temsa İş Makineleri (*)	-	50.924

(*) 9 Ağustos 2019 tarihi itibarıyla, Temsa İş Makinaları hisselerinin %41'inin satılması sonucunda, finansal yatırım olarak muhasebeleştirilmektedir.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2019 TARİHİ İTİBARİYLE KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 13 - ÖZKAYNAK YÖNTEMİYLE DEĞERLENEN YATIRIMLAR (Devamı)

İş ortaklıklarının dönem içi hareket tablosu aşağıdaki gibidir:

	2019	2018
Dönem başı - 1 Ocak	**6.756.459**	**6.439.214**
Kar/(zararlarından) paylar	1.466.691	808.460
Halka arz etkisi (*)	-	(593.630)
Sermaye arttırımı (**)	-	714.000
Şirket çıkışları (***)	(116.995)	-
İştirak ve iş ortaklıklarından temettü gelirleri	(549.171)	(490.026)
Diğer kapsamlı gelirlerden/(giderlerden) paylar	(221.481)	(121.559)
Dönem sonu - 31 Aralık	**7.335.503**	**6.756.459**

(*) Grup'un iş ortaklıklarından Enerjisa Enerji A.Ş. 8 Şubat 2018 tarihinde %20'lik pay ile halka arz edilmiştir.

(**) 7 Mart 2018 tarihinde Enerjisa Üretim'in 1.428.000.000 (Tam) TL tutarındaki nakit sermaye artışına iştirak edilerek 714.000.000.- TL ödenmiştir.

(***) 9 Ağustos 2019 tarihi itibarıyla, Temsa İş Makinaları hisselerinin %41'inin satılması sonucunda, finansal yatırım olarak muhasebeleştirilmektedir.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2019 TARİHİ İTİBARİYLE KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 14 - YATIRIM AMAÇLI GAYRİMENKULLER

	1 Ocak 2019	İlaveler	Çıkışlar	Değer (düşüklüğü)/ iptali(*)	Yabancı para çevrim farkları	Transferler	31 Aralık 2019
Maliyet:							
Arsa	133.580	69	-	8.278	15.019	16.667	173.613
Binalar	3.962	12.876	-	-	-	1.628	18.466
Toplam	**137.542**	**12.945**	**-**	**8.278**	**15.019**	**18.295**	**192.079**
Birikmiş amortisman:							
Binalar	(612)	(432)	-	-	-	-	(1.044)
Net defter değeri	**136.930**						**191.035**

	1 Ocak 2018	İlaveler	Çıkışlar	Değer (düşüklüğü)/ iptali	Yabancı para çevrim farkları	Transferler	31 Aralık 2018
Maliyet:							
Arsa	187.643	-	(74.684)	(1.234)	20.917	938	133.580
Binalar	124.220	7.543	(133.210)	(33)	5.442	-	3.962
Toplam	**311.863**	**7.543**	**(207.894)**	**(1.267)**	**26.359**	**938**	**137.542**
Birikmiş amortisman:							
Binalar	(29.357)	(1.547)	32.516	-	(2.224)	-	(612)
Net defter değeri	**282.506**						**136.930**

(*) 31 Aralık 2019 ve 31 Aralık 2018 tarihleri itibarıyla; Grup'un bağlı ortaklıklarından Kordsa'nın Asya Pasifik Bölgesi'nde bulunan PT Indo Kordsa'nın yatırım amaçlı gayrimenkullerinin gerçeğe uygun değeri, Grup'tan bağımsız bir değerleme şirketi tarafından belirlenmiştir. Bağımsız ekspertiz şirketi ilgili bölgelerdeki emlakların gerçeğe uygun değer ölçümlemesinde yeterli tecrübeye ve niteliğe sahiptir. Sahip olunan arsaların gerçeğe uygun değeri, benzer emlaklar için olan mevcut işlem fiyatlarını yansıtan piyasa karşılaştırmalı yaklaşıma yöntemine göre belirlenmiştir. Arsaların gerçeğe uygun değerinin belirlenmesinde, mevcut kullanım değerinin en yükseği ve en iyisi kullanılmıştır. Mevcut dönemde farklı bir değerleme tekniği kullanılmamıştır. 31 Aralık 2019 tarihi itibariyle Yatırım Amaçlı Gayrımenkullerin makul değeri 259 Milyon (Tam) TL tutarındadır (31 Aralık 2018 – 216 Milyon (Tam) TL).

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2019 TARİHİ İTİBARİYLE KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 15 - MADDİ DURAN VARLIKLAR

Maddi duran varlıkların 31 Aralık 2019 tarihinde sona eren yıla ait hareket tablosu aşağıdaki gibidir:

	1 Ocak 2019	Yabancı Para Çevrim Farkları	İlaveler	Çıkışlar	Transferler (*)	Bağlı Ortaklık Alım Etkisi (**)	Bağlı Ortaklık Çıkış Etkisi (***)	Değer Düşüklüğü İptali/(Değer Düşüklüğü)	31 Aralık 2019
Maliyet:									
Yer altı ve yer üstü düzenleri	504.524	14.372	3.051	(12.866)	80.050	-	(29.844)	-	559.287
Binalar	2.923.521	70.201	85.607	(101.620)	565.453	17.841	(100.822)	(560)	3.459.621
Finansal kiralama yoluyla alınan binalar	20.512	-	-	-	(20.512)	-	-	-	-
Makine, tesis ve cihazlar	4.921.161	319.738	189.723	(49.478)	356.425	24.422	(279.336)	(3.442)	5.479.213
Taşıt araçları	122.132	1.243	2.390	(10.775)	59	-	(20.779)	-	94.270
Döşeme ve demirbaşlar	3.336.710	10.502	620.789	(471.290)	13.043	-	(50.694)	2.361	3.461.421
Toplam	**11.828.560**	**416.056**	**901.560**	**(646.029)**	**994.518**	**42.263**	**(481.475)**	**(1.641)**	**13.053.812**
Yapılmakta olan yatırımlar	863.615	21.490	430.030	(10.650)	(1.054.186)	3.226	(7.084)	-	246.441
Toplam	**12.692.175**	**437.546**	**1.331.590**	**(656.679)**	**(59.668)**	**45.489**	**(488.559)**	**(1.641)**	**13.300.253**
Birikmiş amortisman:									
Yer altı ve yer üstü düzenleri	(239.584)	(1.637)	(1.058)	1.636	-	-	9.607	-	(231.036)
Binalar	(1.039.002)	(29.254)	(68.220)	99.873	-	-	45.910	268	(990.425)
Finansal kiralama yoluyla alınan binalar	(7.732)	-	-	-	7.732	-	-	-	-
Makine, tesis ve cihazlar	(2.429.790)	(155.709)	(350.731)	35.997	-	(17.555)	232.247	1.828	(2.683.713)
Taşıt araçları	(102.139)	131	(5.415)	9.617	-	-	5.588	-	(92.218)
Döşeme ve demirbaşlar	(2.247.250)	(7.642)	(255.082)	463.478	-	-	39.248	264	(2.006.984)
Toplam	**(6.065.497)**	**(194.111)**	**(680.506)**	**610.601**	**7.732**	**(17.555)**	**332.600**	**2.360**	**(6.004.376)**
Net kayıtlı değer	**6.626.678**								**7.295.877**

(*) Dönem içinde yapılmakta olan yatırımlardan gerçekleşen transferlerin 39.156 TL'si maddi olmayan duran varlıklar kalemlerinde muhasebeleştirilmiştir.
(**) Grup'un bağlı ortaklıklarından Kordsa'nın 23.07.2019 tarihindeki "Axiom" şirketinin satın alımında, alınan şirketin satın alımdaki maddi duran varlıklarını içermektedir.
(***) 2019 içerisinde satışı gerçekleşen Temsa Ulaşım Araçları San. Tic. A.Ş. ve Yünsa Yünlü Sanayi ve Ticaret A.Ş. bakiyelerini içermektedir.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2019 TARİHİ İTİBARİYLE KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 15 - MADDİ DURAN VARLIKLAR (Devamı)

Maddi duran varlıkların 31 Aralık 2018 tarihinde sona eren yıla ait hareket tablosu aşağıdaki gibidir:

	1 Ocak 2018	Yabancı Para Çevrim Farkları	İlaveler	Çıkışlar (**)	Transferler (*)	Değer Düşüklüğü İptali/(Değer Düşüklüğü)	31 Aralık 2018
Maliyet:							
Yer altı ve yer üstü düzenleri	549.569	9.764	4.828	(70.482)	5.299	-	498.978
Binalar	2.688.983	136.368	83.913	(91.933)	126.233	-	2.943.564
Makine, tesis ve cihazlar	3.906.821	528.733	61.456	(5.269)	427.541	-	4.919.282
Taşıt araçları	111.243	2.280	19.793	(11.184)	-	-	122.132
Döşeme ve demirbaşlar	3.143.030	20.096	512.996	(356.139)	12.897	-	3.332.880
Toplam	**10.399.646**	**697.241**	**682.986**	**(535.007)**	**571.970**	**-**	**11.816.836**
Yapılmakta olan yatırımlar	644.620	31.545	852.022	(19.084)	(645.488)	-	863.615
Toplam	**11.044.266**	**728.786**	**1.535.008**	**(554.091)**	**(73.518)**	**-**	**12.680.451**
Birikmiş amortisman:							
Yer altı ve yer üstü düzenleri	(235.214)	(5.378)	(8.161)	689	8.480	5.546	(234.038)
Binalar	(977.040)	(52.980)	(60.382)	43.680	(12)	469	(1.046.265)
Makine, tesis ve cihazlar	(1.990.166)	(242.789)	(201.076)	4.241	-	1.879	(2.427.911)
Taşıt araçları	(95.743)	(1.470)	(9.611)	4.685	-	-	(102.139)
Döşeme ve demirbaşlar	(2.216.358)	(14.608)	(290.221)	275.471	12	2.284	(2.243.420)
Toplam	**(5.514.521)**	**(317.225)**	**(569.451)**	**328.766**	**8.480**	**10.178**	**(6.053.773)**
Net kayıtlı değer	**5.529.745**						**6.626.678**

(*) Dönem içinde yapılmakta olan yatırımlardan gerçekleşen transferlerin 65.038 TL'si maddi olmayan duran varlıklar kalemlerinde muhasebeleştirilmiştir.

(**) Perakende grubunun dönem içerisinde yapmış olduğu iki adet gayrimenkul satışından dolayı maddi duran varlıklardan net defter değeri sırasıyla 64.503 TL ve 40.093 TL çıkış olmuş, ve 569.337 TL tutarında gelir yatırım faaliyetlerinden gelirlere kaydedilmiştir.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2019 TARİHİ İTİBARİYLE KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR
(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 16 - MADDİ OLMAYAN DURAN VARLIKLAR

Maddi olmayan duran varlıkların 31 Aralık 2019 ve 2018 tarihlerinde sona eren yıllara ait hareket tablosu aşağıdaki gibidir:

	1 Ocak 2019	Yabancı Para Çevrim Farkları	İlaveler	Değer Düşüklüğü Karşılığı	Çıkışlar	Transferler	Bağlı Ortaklık Alım Etkisi (**)	Şirket Çıkışları (***)	31 Aralık 2019
Maliyet (*)	2.530.399	54.273	556.294	(666)	(437.333)	20.861	426.664	(275.713)	2.874.779
Birikmiş itfa payları (-)	(1.270.738)	(16.156)	(284.453)	316	430.446	-	-	138.966	(1.001.619)
Net kayıtlı değer	**1.259.661**								**1.873.160**

	1 Ocak 2018	Yabancı Para Çevrim Farkları	İlaveler	Değer Düşüklüğü (Karşılığı)/İptali	Çıkışlar	Transferler	31 Aralık 2018
Maliyet (*)	1.827.717	39.638	604.155	113	(5.324)	64.100	2.530.399
Birikmiş itfa payları (-)	(1.010.619)	3.149	(266.402)	(104)	3.238	-	(1.270.738)
Net kayıtlı değer	**817.098**						**1.259.661**

(*) Maddi olmayan duran varlıklar ağırlıklı olarak lisans ve yazılımlardan oluşmaktadır.
(**) Grup'un bağlı ortaklıklarından Kordsa'nın 23.07.2019 tarihindeki "Axiom" şirketinin satın alımında, alınan şirketin satın alımdaki maddi duran varlıklarını içermektedir.
(***) 2019 içerisinde satışı gerçekleşen Temsa Ulaşım Araçları San. Tic. A.Ş. ve Yünsa Yünlü Sanayi ve Ticaret A.Ş. bakiyelerini içermektedir.

DİPNOT 17 – KULLANIM HAKKI VARLIKLARI

	1 Ocak 2019	Bağlı Ortaklık Alım Etkisi(*)	Transferler (**)	İlaveler	Çıkışlar	Diğer	31 Aralık 2019
Maliyet							
Gayrimenkuller	1.893.886	58.489	20.512	256.306	(77.616)	36.239	2.187.816
Demirbaşlar	407	-	-	162	0	26	595
Taşıtlar	27.624	166	-	11.328	(635)	275	38.758
Diğer	11.973	-	-	4.136	0	412	16.521
Toplam	**1.933.890**	**58.655**	**20.512**	**271.932**	**(78.251)**	**36.952**	**2.243.690**
Birikmiş Amortisman							
Gayrimenkuller	-	-	(7.732)	(390.336)	63.593	(4.144)	(338.619)
Demirbaşlar	-	-	-	(178)	-	(8)	(186)
Taşıtlar	-	-	-	(16.093)	-	(111)	(16.204)
Diğer	-	-	-	(3.099)	-	(119)	(3.218)
Toplam	**-**	**-**	**(7.732)**	**(409.706)**	**63.593**	**(4.382)**	**(358.227)**
Net Defter Değeri	**1.933.890**	**58.655**	**12.780**	**(137.774)**	**(14.658)**	**32.570**	**1.885.463**

(*) Grup'un bağlı ortaklıklarından Kordsa'nın 23.07.2019 tarihindeki "Axiom" şirketinin satın alımında, alınan şirketin satın alımdaki açılış etkilerini içermektedir.
(**) Dönem içinde Kullanım Hakkı Varlıkları'na maddi duran varlıklardan 12.781 TL'lik transfer gerçekleşmiştir.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2019 TARİHİ İTİBARİYLE KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 18 - ŞEREFİYE

Şerefiyenin 31 Aralık 2019 ve 2018 tarihleri itibarıyla sona ara eren dönemlere ait hareket tablosu aşağıda sunulmuştur:

	2019	**2018**
1 Ocak	849.215	873.097
İlaveler (*) (Dipnot 3)	40.898	115.526
Şirket girişleri (**)	503.153	-
Yabancı para çevrim farkları	82.071	10.792
Değer düşüklüğü karşılığı	-	(150.200)
31 Aralık	**1.475.337**	**849.215**

(*) 2018 yılında Grup bağlı ortaklıklarından Kordsa'nın %100 bağlı ortaklığı konumunda olan ve Amerika'da mukim Kordsa Inc., ticari havacılık sektörüne ileri kompozit malzemeler sağlayan Fabric Development, Inc. ("FDI") ve Textile Products, Inc. ("TPI") unvanlı tamamı Piyush A.Shah ve Abantika P.Shah'a ait iki ayrı şahıs şirketinin satın alınma işlemi tamamlanmıştır. Satınalma işlemine paralel olarak Şirket, bağlı ortaklığı Kordsa Inc.'e 65 milyon ABD Doları tutarında sermaye artışı gerçekleştirmiştir. TFRS 3 İşletme Birleşmeleri ("TFRS 3") standardı uyarınca, satın alma yöntemi kullanılarak muhasebeleştirme yapmak için gerekli olan tanımlanabilir varlık ve yükümlülüklerin gerçeğe uygun değerini belirleme çalışması ile bu çalışma neticesinde satın alım bedelinin maddi ve maddi olmayan duran varlıklara dağıtılmasına yönelik çalışma ("Satın alma maliyetinin dağıtılması çalışması") bağımsız bir değerleme kuruluşu olan Houlihan Lokey Financial Advisors, Inc. tarafından sürdürülmekte olup, rapor tarihi itibarıyla değer tespiti çalışmaları devam etmektedir. Bu kapsamda rapor dönemi itibarıyla ilgili şirketlerin tanımlanabilir varlık, yükümlülük ve şarta bağlı yükümlülüklerinin gerçeğe uygun değerleri TFRS'ye göre hazırlanmış finansal tabloları düzenlenerek tahminlenmiş ve geçici tutarlar olarak finansal tablolara yansıtılmıştır. TFRS 3 standardı uyarınca ölçme dönemi satın alma tarihinden itibaren en fazla bir yıl olarak tanımlanmış olup, bu süre zarfında raporun tamamlanmasını takiben yeni bilgilerin edinilmesi halinde ek varlık ve yükümlülükler muhasebeleştirilebilecektir. Satın alma işlemi sonucunda iktisap edilen tanımlanabilir varlıkların, yükümlülüklerin ve şarta bağlı yükümlülüklerin makul değerinin satın alma bedelini aşan 286.471 TL tutarındaki bölümü bilançoda şerefiye olarak kaydedilmiştir. 2019 yılında ise Grup bağlı ortaklıklarından Kordsa'nın, 2018 yılı içerisinde alımını gerçekleştirdiği Fabric Development Inc. bağlı olduğu vergi mevzuatının ("338(h)/10") satım alıma ilişkin vergi teşvik imkanlarının değerlendirme ve başvuru sürecini 11 Nisan 2019 tarihinde tamamlamıştır. Satım alım sırasında muhasebeleştirilen maddi olmayan duran varlıklarına ilişkin vergi matrah düzeltmesine başvurmamaya karar verilmiştir. Söz konusu düzenlemeye ilişkin etki ile, vergi matrahlarında oluşan geçici farklara ilişkin düzeltmenin etkisi sonucunda açığa çıkan tutar şerefiye altında 40.897.916 Tam TL (7.209.603 Tam ABD Doları) olarak muhasebeleştirilmiştir.

(**) Grup bağlı ortaklıklarından Kordsa'nın "Axiom" satın alma işlemi sonucunda iktisap edilen tanımlanabilir varlıkların, yükümlülüklerin ve şarta bağlı yükümlülüklerin makul değerinin satın alma bedelini aşan 503.153.010 Tam TL tutarındaki bölümü bilançoda şerefiye olarak kaydedilmiştir.

Nakit yaratan birim değeri, nakit akışlarının +%1/-%1 Ağırlıklı Ortalama Sermaye Maliyeti'nin ("AOSM") duyarlılığı ile test edilmiştir (31 Aralık 2018: +%1/-%1). Değer düşüklüğü duyarlılığı testi sonucunda, nakit yaratan birim değerinde bir değer düşüklüğünün olmadığı tespit edilmiştir.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2019 TARİHİ İTİBARİYLE KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 19 - KARŞILIKLAR, KOŞULLU VARLIK VE YÜKÜMLÜLÜKLER

Diğer kısa vadeli karşılıklar	**31 Aralık 2019**	**31 Aralık 2018**
Borç karşılıkları	452.605	611.896
Kredi puan karşılıkları	*58.926*	*53.120*
Dava karşılıkları	*88.207*	*173.323*
Tazmin edilmemiş ve nakde dönüşmemiş gayrinakdi krediler beklenen zarar karşılıkları	*297.102*	*378.740*
Ekonomik açıdan dezavantajlı sözleşmeler	*-*	*5.246*
Diğer kısa vadeli borç karşılıkları	*8.370*	*1.467*
Diğer borç karşılıkları	25.770	66.959
Toplam	**478.375**	**678.855**

Diğer uzun vadeli karşılıklar	**31 Aralık 2019**	**31 Aralık 2018**
Borç karşılıkları	121.994	4.260
Dava karşılıkları	35.218	-
Diğer uzun vadeli borç karşılıkları	*86.776*	*4.260*
Toplam	**121.994**	**4.260**

Taahhütler - Bankacılık bölümü	**31 Aralık 2019**	**31 Aralık 2018**
Verilen teminat mektupları	30.717.394	34.426.832
Akreditifler	4.398.221	6.255.037
Dövizli kabul kredileri	50.678	2.740.066
Diğer teminatlar	6.541.435	7.884.108
Toplam	**41.707.728**	**51.306.043**

Taahhütler - Diğer şirketler	**31 Aralık 2019**	**31 Aralık 2018**
Verilen teminat mektupları	1.317.516	812.587
Verilen diğer teminatlar	1.016.434	413.072
Maddi duran varlıklar ile ilgili ipotek, teminat, rehin	12.056	11.480
Toplam	**2.346.006**	**1.237.139**

Borçlanma senetleri ile ilgili geri alım ve geri satım taahhütleri:

31 Aralık 2019 ve 31 Aralık 2018 tarihleri itibarıyla borçlanma senetleri (devlet tahvilleri, hazine bonoları ve eurobondlar) ile ilgili geri alım ve geri satım taahhütleri aşağıdaki gibidir:

	31 Aralık 2019	**31 Aralık 2018**
Geri alım taahhütleri	10.095.553	14.434.653

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2019 TARİHİ İTİBARİYLE KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 19 - KARŞILIKLAR, KOŞULLU VARLIK VE YÜKÜMLÜLÜKLER (Devamı)

Alım-satım amaçlı işlemlerin türleri:

	31 Aralık 2019	31 Aralık 2018
Yabancı para döviz alım	7.573.795	11.135.973
Yabancı para döviz satım	7.228.044	10.525.900
Toplam	**14.801.839**	**21.661.873**

	31 Aralık 2019	31 Aralık 2018
Para swap alımları	118.346.112	141.036.291
Para swap satışları	120.827.669	139.431.917
Faiz haddi swap alımları	76.289.552	68.273.548
Faiz haddi swap satışları	76.289.552	68.273.548
Toplam	**391.752.885**	**417.015.304**

	31 Aralık 2019	31 Aralık 2018
Spot alımlar	2.934.998	7.628.722
Spot satışlar	2.934.711	7.347.903
Toplam	**5.869.709**	**14.976.625**

	31 Aralık 2019	31 Aralık 2018
Para, faiz ve menkul değer alım opsiyonları	15.793.725	37.759.363
Para, faiz ve menkul değer satım opsiyonları	15.958.797	37.740.163
Toplam	**31.752.522**	**75.499.526**

	31 Aralık 2019	31 Aralık 2018
Future alım işlemleri	85.946	-
Future satım işlemleri	85.005	-
Toplam	**170.951**	**-**

	31 Aralık 2019	31 Aralık 2018
Diğer alım işlemleri	14.417.136	16.286.966
Diğer satım işlemleri	7.763.410	8.749.610
Toplam	**22.180.546**	**25.036.576**

Riskten korunma amaçlı türev işlem türleri:

	31 Aralık 2019	31 Aralık 2018
Faiz haddi swap alımları	16.424.864	15.800.831
Faiz haddi swap satışları	16.424.864	15.800.831
Toplam	**32.849.728**	**31.601.662**

	31 Aralık 2019	31 Aralık 2018
Para swap alımları	18.824.262	17.128.717
Para swap satışları	12.985.025	13.443.865
Toplam	**31.809.287**	**30.572.582**

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2019 TARİHİ İTİBARİYLE KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 19 - KARŞILIKLAR, KOŞULLU VARLIK VE YÜKÜMLÜLÜKLER (Devamı)

	31 Aralık 2019	31 Aralık 2018
Yabancı para döviz alım	155.171	-
Toplam	**155.171**	**-**

31 Aralık 2019 tarihi itibarıyla Bankacılık endüstriyel bölümüne ait bilanço dışı yükümlülüklerin vade analizi aşağıdaki gibidir:

	1 yıla kadar	1 yıldan fazla	Toplam
Verilen teminat mektupları	13.661.607	17.055.787	30.717.394
Akreditifler	3.121.595	1.276.626	4.398.221
Döviz kabul kredileri	50.678	-	50.678
Diğer teminatlar	2.043.849	4.497.586	6.541.435
Toplam	**18.877.729**	**22.829.999**	**41.707.728**

31 Aralık 2018 tarihi itibarıyla Bankacılık endüstriyel bölümüne ait bilanço dışı yükümlülüklerin vade analizi aşağıdaki gibidir:

	1 yıla kadar	1 yıldan fazla	Toplam
Verilen teminat mektupları	5.334.189	29.092.643	34.426.832
Akreditifler	2.387.037	3.868.000	6.255.037
Döviz kabul kredileri	2.457.752	282.314	2.740.066
Diğer teminatlar	3.682.399	4.201.709	7.884.108
Toplam	**13.861.377**	**37.444.666**	**51.306.043**

31 Aralık 2019 ve 31 Aralık 2018 tarihleri itibarıyla bankacılık endüstriyel bölümüne ait taahhütlerin ekonomik risk konsantrasyonu aşağıdaki gibidir:

	31 Aralık 2019	31 Aralık 2018
İnşaat	8.130.380	7.911.886
Toptan satışçılar	7.653.743	9.162.663
Finansal kurumlar	4.194.793	7.182.375
Diğer imalat	3.538.816	4.884.605
Küçük ölçekli perakendeciler	3.129.987	5.252.181
Elektrik, gaz ve su	2.628.360	2.458.803
Çelik ve madencilik	2.301.980	3.218.621
Tekstil	1.533.427	1.446.126
Yiyecek ve içecek	1.207.821	1.398.630
Kimya	1.114.426	1.558.845
Taşımacılık	1.019.990	700.841
Otomotiv	986.218	1.185.086
Elektronik	326.898	298.176
Turizm	322.063	337.699
Tarım ve ormancılık	274.728	180.924
Telekomünikasyon	255.455	207.104
Diğer	3.088.643	3.921.478
Toplam	**41.707.728**	**51.306.043**

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2019 TARİHİ İTİBARİYLE KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 20 - TAAHHÜTLER

31 Aralık 2019 itibarıyla Bağlı Ortaklıkların teminat/rehin/ipotek (''TRİ'') pozisyonu aşağıdaki gibidir;

	31 Aralık 2019				
	Toplam TL Karşılığı	TL	ABD Doları	Avro	Diğer TL Karşılığı
A. Kendi tüzel kişiliği adına vermiş olduğu teminatlar	1.313.267	539.799	101.429	25.698	-
B. Tam konsolidasyon kapsamına dahil edilen ortaklıklar lehine vermiş olduğu teminatlar	2.007.732	299.619	173.609	101.173	3.970
C. Olağan ticari faaliyetlerin yürütülmesi amacıyla diğer 3. kişilerin borcunu temin amacıyla vermiş olduğu teminatlar	41.707.728	19.606.154	1.881.686	1.545.598	644.828
D Diğer teminatlar					
i. Ana ortaklık lehine vermiş olduğu	-	-	-	-	-
ii. B ve C maddeleri kapsamına girmeyen diğer grup şirketleri lehine vermiş olduğu-	-	-	-	-	-
iii. C maddesi kapsamına girmeyen 3. Kişiler lehine vermiş olduğu	-	-	-	-	-
Toplam Teminatlar	**45.028.727**	**20.445.572**	**2.156.724**	**1.672.469**	**648.798**
A. Kendi tüzel kişiliği adına vermiş olduğu ipotekler	-	-	-	-	-
B. Tam konsolidasyon kapsamına dahil edilen ortaklıklar lehine vermiş olduğu ipotekler	-	-	-	-	-
C. Olağan ticari faaliyetlerin yürütülmesi amacıyla diğer 3. kişilerin borcunu temin amacıyla vermiş olduğu ipotekler	-	-	-	-	-
D. Diğer ipotekler					
i.Ana ortaklık lehine vermiş olduğu	-	-	-	-	-
ii. B ve C maddeleri kapsamına girmeyen diğer grup şirketleri lehine vermiş olduğu	-	-	-	-	-
iii.C maddesi kapsamına girmeyen 3. Kişiler lehine vermiş olduğu	-	-	-	-	-
Toplam İpotekler	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
A. Kendi tüzel kişiliği adına vermiş olduğu rehin	-	-	-	-	-
B. Tam konsolidasyon kapsamına dahil edilen ortaklıklar lehine vermiş olduğu rehin	-	-	-	-	-
C. Olağan ticari faaliyetlerin yürütülmesi amacıyla diğer 3. kişilerin borcunu temin amacıyla vermiş olduğu rehin	-	-	-	-	-
D.Diğer rehin					
i.Ana ortaklık lehine vermiş olduğu	-	-	-	-	-
ii. B ve C maddeleri kapsamına girmeyen diğer grup şirketleri lehine vermiş olduğu	-	-	-	-	-
iii.C maddesi kapsamına girmeyen 3. Kişiler lehine vermiş olduğu	-	-	-	-	-
Toplam Rehin	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2019 TARİHİ İTİBARİYLE KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 20 - TAAHHÜTLER (Devamı)

31 Aralık 2019 itibarıyla İştirak ve İş Ortaklıklarının teminat/rehin/ipotek (''TRİ'') pozisyonu aşağıdaki gibidir;

	31 Aralık 2019				
	Toplam TL Karşılığı	TL	ABD Doları	Avro	Diğer TL Karşılığı
A. Kendi tüzel kişiliği adına vermiş olduğu teminatlar	816.793	805.185	567	1.239	-
B. Tam konsolidasyon kapsamına dahil edilen ortaklıklar lehine vermiş olduğu teminatlar	-	-	-	-	-
C. Olağan ticari faaliyetlerin yürütülmesi amacıyla diğer 3. kişilerin borcunu temin amacıyla vermiş olduğu teminatlar	2.803	2.803	-	-	-
D.Diğer teminatlar					
i.Ana ortaklık lehine vermiş olduğu	-	-	-	-	-
ii. B ve C maddeleri kapsamına girmeyen diğer grup şirketleri lehine vermiş olduğu-	-	-	-	-	-
iii.C maddesi kapsamına girmeyen 3. Kişiler lehine vermiş olduğu	-	-	-	-	-
Toplam Teminatlar	**819.596**	**807.988**	**567**	**1.239**	**-**
A. Kendi tüzel kişiliği adına vermiş olduğu İpotekler	-	-	-	-	-
B. Tam konsolidasyon kapsamına dahil edilen ortaklıklar lehine vermiş olduğu ipotekler	-	-	-	-	-
C. Olağan ticari faaliyetlerin yürütülmesi amacıyla diğer 3. kişilerin borcunu temin amacıyla vermiş olduğu ipotekler	-	-	-	-	-
D.Diğer ipotekler					
i.Ana ortaklık lehine vermiş olduğu	-	-	-	-	-
ii. B ve C maddeleri kapsamına girmeyen diğer grup şirketleri lehine vermiş olduğu	-	-	-	-	-
iii.C maddesi kapsamına girmeyen 3. Kişiler lehine vermiş olduğu	-	-	-	-	-
Toplam İpotekler	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
A. Kendi tüzel kişiliği adına vermiş olduğu rehin	-	-	-	-	-
B. Tam konsolidasyon kapsamına dahil edilen ortaklıklar lehine vermiş olduğu rehin	-	-	-	-	-
C. Olağan ticari faaliyetlerin yürütülmesi amacıyla diğer 3. kişilerin borcunu temin amacıyla vermiş olduğu rehin	-	-	-	-	-
D.Diğer rehin					
i.Ana ortaklık lehine vermiş olduğu	-	-	-	-	-
ii. B ve C maddeleri kapsamına girmeyen diğer grup şirketleri lehine vermiş olduğu	-	-	-	-	-
iii.C maddesi kapsamına girmeyen 3. Kişiler lehine vermiş olduğu	-	-	-	-	-
Toplam Rehin	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2019 TARİHİ İTİBARİYLE KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 20 - TAAHHÜTLER (Devamı)

31 Aralık 2018 itibarıyla Bağlı Ortaklıkların teminat/rehin/ipotek (''TRİ'') pozisyonu aşağıdaki gibidir;

	31 Aralık 2018				
	Toplam TL Karşılığı	TL	ABD Doları	Avro	Diğer TL Karşılığı
A. Kendi tüzel kişiliği adına vermiş olduğu teminatlar	1.221.533	318.497	107.680	55.593	1.428
B. Tam konsolidasyon kapsamına dahil edilen ortaklıklar lehine vermiş olduğu teminatlar	1.489.327	360.398	10.056	177.684	4.946
C. Olağan ticari faaliyetlerin yürütülmesi amacıyla diğer 3. kişilerin borcunu temin amacıyla vermiş olduğu teminatlar	51.306.043	21.761.622	3.087.613	2.122.216	508.080
D Diğer teminatlar					
i. Ana ortaklık lehine vermiş olduğu	-	-	-	-	-
ii. B ve C maddeleri kapsamına girmeyen diğer grup şirketleri lehine vermiş olduğu-	-	-	-	-	-
iii. C maddesi kapsamına girmeyen 3. Kişiler lehine vermiş olduğu	-	-	-	-	-
Toplam Teminatlar	**54.016.903**	**22.440.517**	**3.205.349**	**2.355.493**	**514.454**
A. Kendi tüzel kişiliği adına vermiş olduğu ipotekler	-	-	-	-	-
B. Tam konsolidasyon kapsamına dahil edilen ortaklıklar lehine vermiş olduğu ipotekler	-	-	-	-	-
C. Olağan ticari faaliyetlerin yürütülmesi amacıyla diğer 3. kişilerin borcunu temin amacıyla vermiş olduğu ipotekler	-	-	-	-	-
D. Diğer ipotekler					
i.Ana ortaklık lehine vermiş olduğu	-	-	-	-	-
ii. B ve C maddeleri kapsamına girmeyen diğer grup şirketleri lehine vermiş olduğu	-	-	-	-	-
iii.C maddesi kapsamına girmeyen 3. Kişiler lehine vermiş olduğu	-	-	-	-	-
Toplam İpotekler	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
A. Kendi tüzel kişiliği adına vermiş olduğu rehin	-	-	-	-	-
B. Tam konsolidasyon kapsamına dahil edilen ortaklıklar lehine vermiş olduğu rehin	-	-	-	-	-
C. Olağan ticari faaliyetlerin yürütülmesi amacıyla diğer 3. kişilerin borcunu temin amacıyla vermiş olduğu rehin	-	-	-	-	-
D.Diğer rehin					
i.Ana ortaklık lehine vermiş olduğu	-	-	-	-	-
ii. B ve C maddeleri kapsamına girmeyen diğer grup şirketleri lehine vermiş olduğu	-	-	-	-	-
iii.C maddesi kapsamına girmeyen 3. Kişiler lehine vermiş olduğu	-	-	-	-	-
Toplam Rehin	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2019 TARİHİ İTİBARİYLE KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 20 - TAAHHÜTLER (Devamı)

31 Aralık 2018 itibarıyla İş Ortaklıklarının teminat/rehin/ipotek (''TRİ'') pozisyonu aşağıdaki gibidir;

	31 Aralık 2018				
	Toplam TL Karşılığı	TL	ABD Doları	Avro	Diğer TL Karşılığı
A. Kendi tüzel kişiliği adına vermiş olduğu teminatlar	1.165.180	1.118.379	7.269	1.420	-
B. Tam konsolidasyon kapsamına dahil edilen ortaklıklar lehine vermiş olduğu teminatlar	-	-	-	-	-
C. Olağan ticari faaliyetlerin yürütülmesi amacıyla diğer 3. kişilerin borcunu temin amacıyla vermiş olduğu teminatlar	2.850	2.850	-	-	-
D.Diğer teminatlar					
i.Ana ortaklık lehine vermiş olduğu	-	-	-	-	-
ii. B ve C maddeleri kapsamına girmeyen diğer grup şirketleri lehine vermiş olduğu-	-	-	-	-	-
iii.C maddesi kapsamına girmeyen 3. Kişiler lehine vermiş olduğu	-	-	-	-	-
Toplam Teminatlar	**1.168.030**	**1.121.229**	**7.269**	**1.420**	**-**
A. Kendi tüzel kişiliği adına vermiş olduğu İpotekler	-	-	-	-	-
B. Tam konsolidasyon kapsamına dahil edilen ortaklıklar lehine vermiş olduğu ipotekler	-	-	-	-	-
C. Olağan ticari faaliyetlerin yürütülmesi amacıyla diğer 3. kişilerin borcunu temin amacıyla vermiş olduğu ipotekler	-	-	-	-	-
D.Diğer ipotekler					
i.Ana ortaklık lehine vermiş olduğu	-	-	-	-	-
ii. B ve C maddeleri kapsamına girmeyen diğer grup şirketleri lehine vermiş olduğu	-	-	-	-	-
iii.C maddesi kapsamına girmeyen 3. Kişiler lehine vermiş olduğu	-	-	-	-	-
Toplam İpotekler	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
A. Kendi tüzel kişiliği adına vermiş olduğu rehin	-	-	-	-	-
B. Tam konsolidasyon kapsamına dahil edilen ortaklıklar lehine vermiş olduğu rehin	-	-	-	-	-
C. Olağan ticari faaliyetlerin yürütülmesi amacıyla diğer 3. kişilerin borcunu temin amacıyla vermiş olduğu rehin	-	-	-	-	-
D.Diğer rehin					
i.Ana ortaklık lehine vermiş olduğu	-	-	-	-	-
ii. B ve C maddeleri kapsamına girmeyen diğer grup şirketleri lehine vermiş olduğu	-	-	-	-	-
iii.C maddesi kapsamına girmeyen 3. Kişiler lehine vermiş olduğu	-	-	-	-	-
Toplam Rehin	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2019 TARİHİ İTİBARİYLE KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 21 - ÇALIŞANLARA SAĞLANAN FAYDALAR

Çalışanlara sağlanan faydalar kapsamında borçlar:

	31 Aralık 2019	31 Aralık 2018
Personele ödenecek ücretler	55.340	73.302
Ödenecek sosyal güvenlik primleri	7.090	20.369
Toplam	**62.430**	**93.671**

Çalışanlara sağlanan faydalara ilişkin kısa vadeli karşılıklar:

	31 Aralık 2019	31 Aralık 2018
İzin karşılıkları	159.152	142.222
Prim karşılıkları	37.771	23.526
Çalışanlara sağlanan faydalara ilişkin diğer karşılıklar	225.140	161.603
Toplam	**422.063**	**327.351**

Çalışanlara sağlanan faydalara ilişkin uzun vadeli karşılıklar:

	31 Aralık 2019	31 Aralık 2018
İzin karşılıkları	5.439	3.638
Kıdem tazminatı karşılığı	504.049	416.591
Çalışanlara sağlanan faydalara ilişkin diğer karşılıklar	38.332	27.816
Toplam	**547.820**	**448.045**

Kıdem tazminatı karşılığı:

Türk kanunlarına göre Grup, en az bir yıllık hizmeti tamamlayarak emekliye ayrılan, ilişkisi kesilen, askerlik hizmetleri için çağrılan veya vefat eden her çalışanına kıdem tazminatı ödemek mecburiyetindedir. 23 Mayıs 2002 tarihindeki ilgili yasa değişikliği nedeniyle, emeklilikten önceki hizmet süresiyle bağlantılı, bazı geçiş süreci maddeleri çıkartılmıştır. Ödenecek tazminat her hizmet yılı için bir aylık maaş tutarı kadardır ve bu miktar 31 Aralık 2019 tarihi itibarıyla 6.379,86 Tam TL (31 Aralık 2018: 5.434,42 Tam TL) ile sınırlandırılmıştır.

Yukarıda açıklanan yasal düzenlemeler haricinde emeklilik taahhütleri için herhangi bir düzenleme yoktur. Fon ayrılma zorunluluğu bulunmadığından yükümlülük için fon ayrılmamıştır.

Kıdem tazminatı karşılığı, Şirket'in çalışanların emekli olmasından kaynaklanan gelecekteki muhtemel yükümlülük tutarının bugünkü değerinin tahmin edilmesi yoluyla hesaplanmaktadır. TMS 19 ("Çalışanlara Sağlanan Faydalar"), şirketin yükümlülüklerinin, tanımlanmış fayda planları kapsamında aktüeryal değerleme 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 2019 tarihi itibarıyla, ekli finansal tablolarda karşılıklar, geleceğe ilişkin, çalışanların emekliliğinden kaynaklanacak muhtemel yükümlülüğünün bugünkü değeri tahmin edilerek hesaplanır. İlgili bilanço tarihlerindeki karşılıklar, konsolidasyon kapsamındaki her iştirak ve bağlı ortaklık için farklılık göstermekle birlikte, ortalama %3,90 - %5,40 arasında reel iskonto oranı kullanılmak suretiyle hesaplanmıştır (31 Aralık 2018: %4,30 - %5,80). Kıdem tazminatı tavanı altı ayda bir revize edilmekte olup, Grup'un kıdem tazminatı karşılığının hesaplanmasında 1 Ocak 2020 tarihinden itibaren geçerli olan 6.730,15 Tam TL tavan tutarı dikkate alınmıştır.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2019 TARİHİ İTİBARİYLE KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 21 - ÇALIŞANLARA SAĞLANAN FAYDALAR (Devamı)

Çalışanlara sağlanan faydalara ilişkin uzun vadeli karşılıklar (devamı):

Kıdem tazminatı karşılığı (devamı):

Kıdem tazminatı karşılığının 31 Aralık 2019 ve 2018 tarihlerinde sona eren yıllara ait hareketleri aşağıdaki gibidir:

	2019	**2018**
1 Ocak	416.591	385.500
Cari dönem gideri	139.163	135.916
Ödemeler	(102.435)	(107.311)
Faiz maliyeti	3.576	10.972
Yabancı para çevrim farkları	51	3.348
Şirket çıkışları	(57.749)	-
Aktüeryal (kayıp) / kazanç	104.852	(11.834)
31 Aralık	**504.049**	**416.591**

DİPNOT 22 - DİĞER VARLIK VE YÜKÜMLÜLÜKLER

Diğer Dönen Varlıklar	**31 Aralık 2019**	**31 Aralık 2018**
Bankalararası çek takas hesabı	702.265	1.212.261
İndirilecek, devreden ve diğer KDV	133.747	530.602
Diğer dönen varlıklar	116.852	108.082
Toplam	**952.864**	**1.850.945**

Diğer Duran Varlıklar	**31 Aralık 2019**	**31 Aralık 2018**
Uzun vadeli vergi alacakları ve diğer yasal alacaklar	29.861	13.920
İndirilecek, devreden ve diğer KDV	1.583	3.902
Diğer duran varlıklar	94.782	119.691
Toplam	**126.226**	**137.513**

Diğer Kısa Vadeli Yükümlülükler	**31 Aralık 2019**	**31 Aralık 2018**
Bankalararası çek takas hesabı	1.410.474	2.468.350
Tasarruf mevduatı sigortası	93.838	52.010
Diğer kısa vadeli yükümlülükler	350.249	244.534
Toplam	**1.854.561**	**2.764.894**

Diğer Uzun Vadeli Yükümlülükler		
Diğer uzun vadeli yükümlülükler	40.182	94.901
Toplam	**40.182**	**94.901**

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2019 TARİHİ İTİBARİYLE KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 23 - ÖZKAYNAKLAR

Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş.'nin onaylanmış ve çıkarılmış sermayesi her biri 1 Kr kayıtlı nominal bedeldeki 204.040.393.100 (31 Aralık 2018: 204.040.393.100) hisseden oluşmaktadır.

31 Aralık 2019 ve 31 Aralık 2018 tarihleri itibarıyla Holding'in onaylanmış ve çıkarılmış sermayesi ve sermaye yapısı aşağıdaki gibidir:

Hissedarlar:	Pay (%)	31 Aralık 2019	Pay (%)	31 Aralık 2018
Sakıp Sabancı Holding A.Ş.	14,07	287.100	14,07	287.100
Serra Sabancı	7,21	147.160	7,21	147.160
Suzan Sabancı Dinçer	6,94	141.567	6,94	141.567
Çiğdem Sabancı Bilen	6,94	141.567	6,94	141.567
Diğer	64,84	1.323.010	64,84	1.323.010
Sermaye	**100,00**	**2.040.404**	**100,00**	**2.040.404**
Geri alınmış paylar (-)		**(190.470)**		**(190.470)**
Hisse senetleri ihraç primi		**22.237**		**22.237**

Grup'un bağlı ortaklıklarından EXSA Export Sanayi Mamulleri Satış ve Araştırma A.Ş. ("Exsa") 22 Aralık 2015 tarihli Yönetim Kurulu kararı ile Borsa İstanbul'da Sabancı Holding halka açık paylarından hisse alımları gerçekleştirmiştir. Bu işlemler sonucunda, Exsa'nın Sabancı Holding sermayesindeki payı 31 Aralık 2019 tarihi itibarıyla %1,17'dir. Bu paylar, konsolide özkaynaklarda geri alınmış paylar hesabında muhasebeleştirilmiştir.

Kardan Ayrılan Kısıtlanmış Yedekler

Türk Ticaret Kanunu'na göre, yasal yedekler birinci ve ikinci tertip yasal yedekler olmak üzere ikiye ayrılır. Türk Ticaret Kanunu'na göre birinci tertip yasal yedekler, şirketin ödenmiş sermayesinin %20'sine ulaşılıncaya kadar, kanuni net karın %5'i olarak ayrılır. Türk Ticaret Kanunu'na göre, yasal yedekler ödenmiş sermayenin %50'sini geçmediği sürece sadece zararları netleştirmek için kullanılabilir, bunun dışında herhangi bir şekilde kullanılması mümkün değildir.

Ayrıca, Gayrimenkul ve İştirak Hissesi Satış Kazancı İstisnası'ndan yararlanabilmek için söz konusu kazançların %75'inin pasifte bir fon hesabında (özel yedekler) tutulması ve 5 yıl süre ile işletmeden çekilmemesi gerekmektedir. İştirak Hissesi Satış Kazancı İstisnası kapsamında, gerçekleşen iştirak satışları neticesinde kanuni finansal tablolarda oluşan satış kazançlarının %75'lik kısmı "İştirak satış karları" altında sınıflandırılmıştır. 2012 yılında Holding yasal mali tablolarındaki Teknosa hisselerinin halka arz dolayısıyla elde ettiği satış karının %75'ini bu hesap altında kaydetmiştir.

Yukarıda bahsedilen kardan ayrılan kısıtlanmış yedeklerin detayı aşağıdaki gibidir:

	31 Aralık 2019	31 Aralık 2018
Yasal yedekler	829.399	705.591
İştirak satış karları	344.487	344.487
Toplam	**1.173.886**	**1.050.078**

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2019 TARİHİ İTİBARİYLE KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 23 - ÖZKAYNAKLAR (Devamı)

Kar Dağıtımı

Halka açık şirketler, kar payı dağıtımlarını SPK'nın 1 Şubat 2014 tarihinden itibaren yürürlüğe giren II-19.1 no'lu Kar Payı Tebliği'ne göre yaparlar.

Şirketler, karlarını genel kurulları tarafından belirlenecek kar dağıtım politikaları çerçevesinde ve ilgili mevzuat hükümlerine uygun olarak genel kurul kararıyla dağıtır. Söz konusu tebliğ kapsamında, asgari bir dağıtım oranı tespit edilmemiştir. Şirketler esas sözleşmelerinde veya kar dağıtım politikalarında belirlenen şekilde kar payı öderler.

Kar veya Zararda Yeniden Sınıflandırılacak Birikmiş Diğer Kapsamlı Gelir ve Giderler

	Değer artış fonları	Nakit akışı riskinden korunma fonları	Yurtdışındaki net yatırım riskinden korunma fonları	Yabancı para çevrim farkları
1 Ocak 2018 itibarıyla bakiyeler	**(252.746)**	**(121.522)**	**(228.186)**	**724.660**
Dönem içerisindeki artış/(azalışlar)	(1.127.006)	(43.804)	(200.933)	658.116
Kar veya zarar tablosuna transfer edilen kazançlar	(149.035)	6.311	-	-
Gerçeğe uygun değeri kar veya zarar tablosuna dahil edilen net kazanç ve kaybı	38.628	-	-	-
Vergi etkisi	272.231	8.248	44.205	-
31 Aralık 2018 itibarıyla bakiyeler	**(1.217.928)**	**(150.767)**	**(384.914)**	**1.382.776**

	Değer artış fonları	Nakit akışı riskinden korunma fonları	Yurtdışındaki net yatırım riskinden korunma fonları	Yabancı para çevrim farkları
1 Ocak 2019 itibarıyla bakiyeler	**(1.217.928)**	**(150.767)**	**(384.914)**	**1.382.776**
Dönem içerisindeki artış/(azalışlar)	1.495.759	(932.150)	(81.044)	305.898
Kar veya zarar tablosuna transfer edilen kazançlar	300.933	144.495	-	-
Gerçeğe uygun değeri kar veya zarar tablosuna dahil edilen net kazanç ve kaybı	(162.888)	-	-	-
Vergi etkisi	(359.437)	173.260	17.830	-
31 Aralık 2019 itibarıyla bakiyeler	**56.439**	**(765.162)**	**(448.128)**	**1.688.674**

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2019 TARİHİ İTİBARİYLE KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 24 - SATIŞ AMAÇLI SINIFLANDIRILAN VARLIKLAR, YÜKÜMLÜLÜKLER VE DURDURULAN FAALİYETLER

Satış amaçlı elde tutulan varlıklar hakkında açıklamalar:

Grup'un bağlı ortaklıklarından Kordsa'nın bağlı ortaklığı Nile Kordsa Company for Industrial Fabrics S.A.E.'nin 31 Aralık 2019 itibarıyla 152.057 Tam TL dönem zararı bulunmaktadır (31 Aralık 2018: 22.778 Tam TL kar). 31 Aralık 2019 ve 31 Aralık 2018 konsolide finansal tablolarında bu şirkete ait faaliyet neticeleri durdurulan faaliyetlere ilişkin gelir/giderler olarak sınıflandırılmıştır. Nile Kordsa Company for Industrial Fabric ile ilgili olarak; "Satış Amaçlı Sınıflandırılan Duran Varlıklar" altında muhasebeştirilen tutar 31 Aralık 2019 tarihi itibarıyla, 7.347.731 Tam TL'dir (31 Aralık 2018: 14.220.459 Tam TL). Geriye kalan 131.850 Tam TL; Grup'un bağlı ortaklığı Çimsa'nın satış amacıyla elinde tuttuğu eski arsalarından oluşmaktadır (31 Aralık 2018: Bulunmamaktadır). Nile Kordsa Company for Industrial Fabric ile ilgili olarak; "Satış Amacıyla Elde Tutulan Yükümlülükler altında muhasebeleştirilen tutar 31 Aralık 2019 tarihi itibarıyla, 3.116.610 Tam TL'dir (31 Aralık 2018: 4.273.745 Tam TL).

Satış amaçlı elde tutulan diğer varlıklar hakkında açıklamalar:

	Cari Dönem 31 Aralık 2019	**Önceki Dönem 31 Aralık 2018**
Maliyet	666.140	264.463
Birikmiş Amortisman (-)	73	79
Net Defter Değeri	**666.067**	**264.384**

	Cari Dönem 31 Aralık 2019	**Önceki Dönem 31 Aralık 2018**
Dönem Başı Net Defter Değeri	264.384	133.515
İktisap Edilenler (*)	1.575.616	180.171
Elden Çıkarılanlar (-), net	235.066	49.220
Değer Düşüş (-)	938.867	82
Kapanış Net Defter Değeri	**666.067**	**264.384**

(*) Grup'un bağlı ortaklıklarından Akbank, yeni kurulan LYY Telekomünikasyon A.Ş.'ye %35,56 oranında iştirak etmiş olup, payına düşen 18 TL'yi önceki dönemde satış amaçlı elde tutulan varlıklar altında sınıflamıştır. Cari dönemde LYY Telekomünikasyon A.Ş.'nin sermayesinde Banka'nın sahip olduğu payı 18 TL'den 1.416.090 TL'ye yükselmiştir. Bu tutar, yukarıdaki tabloda "İktisap Edilenler" satırında gösterilmiştir.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2019 TARİHİ İTİBARİYLE KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 25 - HASILAT VE SATIŞLARIN MALİYETİ

	1 Ocak- 31 Aralık 2019	1 Ocak- 31 Aralık 2018
Yurtiçi satışlar	16.642.186	14.785.979
Yurtdışı satışlar	2.760.345	2.156.318
Eksi: İndirimler	(619.543)	(681.960)
Toplam	**18.782.988**	**16.260.337**

	1 Ocak- 31 Aralık 2019	1 Ocak- 31 Aralık 2018
İlk madde ve malzeme, ticari mal giderleri	(12.015.299)	(10.370.697)
Mamul, yarı mamul ve ticari mallardaki değişim	(439.341)	(23.091)
Amortisman ve itfa payları	(336.031)	(273.841)
Personel giderleri	(668.524)	(518.870)
Diğer giderler	(1.415.486)	(1.670.798)
Toplam	**(14.874.681)**	**(12.857.297)**

DİPNOT 26 - NİTELİKLERİNE GÖRE GİDERLER

Araştırma ve geliştirme giderleri

31 Aralık 2019 ve 2018 tarihlerinde sona eren yıllara ait araştırma geliştirme giderlerinin niteliklerine göre dağılımı aşağıdaki gibidir:

	1 Ocak- 31 Aralık 2019	1 Ocak- 31 Aralık 2018
Personel giderleri	(8.236)	(9.300)
Danışmanlık giderleri	(9.578)	(3.990)
Amortisman giderleri	(862)	(765)
Bakım ve onarım giderleri	(194)	(959)
Diğer	(616)	(72)
Toplam	**(19.486)**	**(15.086)**

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2019 TARİHİ İTİBARİYLE KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 26 - NİTELİKLERİNE GÖRE GİDERLER (Devamı)

Pazarlama giderleri

31 Aralık 2019 ve 2018 tarihlerinde sona eren yıllara ait pazarlama, satış ve dağıtım giderlerinin niteliklerine göre dağılımı aşağıdaki gibidir:

	1 Ocak- 31 Aralık 2019	1 Ocak- 31 Aralık 2018
Personel giderleri	(894.805)	(719.275)
Amortisman giderleri	(421.707)	(129.584)
Kira giderleri	(149.641)	(478.492)
Enerji giderleri	(147.807)	(113.854)
Nakliye, lojistik ve dağıtım giderleri	(136.679)	(130.115)
Reklam giderleri	(112.881)	(72.235)
Danışmanlık giderleri	(52.995)	(42.929)
Dışarıdan sağlanan hizmetler	(48.537)	(36.781)
Bakım ve onarım giderleri	(44.731)	(46.637)
Sigorta giderleri	(5.565)	(8.171)
İletişim giderleri	(1.870)	(3.276)
Malzeme giderleri	(1.363)	(3.736)
Diğer	(172.289)	(194.610)
Toplam	**(2.190.870)**	**(1.979.695)**

Genel yönetim giderleri

31 Aralık 2019 ve 2018 tarihlerinde sona eren yıllara ait genel yönetim giderlerinin niteliklerine göre dağılımı aşağıdaki gibidir:

	1 Ocak- 31 Aralık 2019	1 Ocak- 31 Aralık 2018
Personel giderleri	(3.123.937)	(2.570.013)
Kredi kartı ve bankacılık hizmet gideri	(835.319)	(726.023)
Amortisman giderleri	(644.963)	(433.210)
Bakım ve onarım giderleri	(623.686)	(535.697)
Danışmanlık giderleri	(319.505)	(239.725)
Sigorta giderleri	(316.761)	(231.087)
Vergi, resim ve harçlar	(239.094)	(217.329)
İletişim giderleri	(191.025)	(180.498)
Reklam giderleri	(150.655)	(128.118)
Enerji giderleri	(88.589)	(59.534)
Malzeme giderleri	(47.058)	(52.040)
Dışarıdan sağlanan hizmetler	(1.432)	(1.264)
Diğer	(1.090.426)	(1.321.268)
Toplam	**(7.672.450)**	**(6.695.806)**

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2019 TARİHİ İTİBARİYLE KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 27 - ESAS FAALİYETLERDEN DİĞER GELİR VE GİDERLER

31 Aralık 2019 ve 2018 tarihlerinde sona eren yıllara ait esas faaliyetlerden diğer gelirlerin detayı aşağıdaki gibidir:

	1 Ocak- 31 Aralık 2019	1 Ocak- 31 Aralık 2018
Faaliyetlerden kaynaklanan kur farkı geliri	660.325	1.390.732
Ticari alacakların vade farkı gelirleri	90.449	97.565
Diğer gelirler	317.722	377.636
Toplam	**1.068.496**	**1.865.933**

31 Aralık 2019 ve 2018 tarihlerinde sona eren yıllara ait esas faaliyetlerden diğer giderlerin detayı aşağıdaki gibidir:

	1 Ocak- 31 Aralık 2019	1 Ocak- 31 Aralık 2018
Faaliyetlerden kaynaklanan kur farkı gideri	(466.432)	(1.128.327)
Ticari alacakların vade farkı gideleri	(367.739)	(234.153)
Şerefiye değer düşüklüğü	-	(150.200)
Karşılık giderleri	(21.305)	(22.698)
Diğer giderler	(201.578)	(252.355)
Toplam	**(1.057.054)**	**(1.787.733)**

DİPNOT 28 - YATIRIM FAALİYETLERİNDEN GELİR VE GİDERLER

Yatırım faaliyetlerinden gelirler

31 Aralık 2019 ve 2018 tarihlerinde sona eren yıllara ait yatırım faaliyetlerinden gelirlerin detayı aşağıdaki gibidir:

	1 Ocak- 31 Aralık 2019	1 Ocak- 31 Aralık 2018
Sabit kıymet satış karı	74.432	598.483
İştirak ve bağlı ortaklık satış karları	76.524	126.411
Temettü geliri	10.123	6.593
Vadeli mevduat faiz geliri	4.171	2.366
Vadeli mevduat kur farkı geliri	3.564	-
Diğer	6.689	5.501
Toplam	**175.503**	**739.354**

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2019 TARİHİ İTİBARİYLE KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 28 - YATIRIM FAALİYETLERİNDEN GELİR VE GİDERLER (Devamı)

Yatırım faaliyetlerinden giderler

31 Aralık 2019 ve 2018 tarihlerinde sona eren yıllara ait yatırım faaliyetlerinden giderlerin detayı aşağıdaki gibidir:

	1 Ocak- 31 Aralık 2019	1 Ocak- 31 Aralık 2018
Sabit kıymet satış zararı	(9.003)	(6.663)
Bağlı ortaklık satış zararı	(66.494)	-
Vadeli mevduat kur farkı gideri	(1.047)	-
Toplam	**(76.544)**	**(6.663)**

DİPNOT 29 - FİNANSAL GELİRLER VE GİDERLER

	1 Ocak- 31 Aralık 2019	1 Ocak- 31 Aralık 2018
Finansal gelirler		
Kur farkı geliri	56.340	221.567
Faiz geliri	12.092	5.142
Toplam	**68.432**	**226.709**
Finansal giderler		
Kur farkı gideri	(158.600)	(376.587)
Faiz gideri	(737.236)	(324.206)
Diğer finansman giderleri	(165.261)	(274.769)
Toplam	**(1.061.097)**	**(975.562)**

Finansal gelir ve giderler bankacılık dışındaki bölümler ile ilgilidir.

DİPNOT 30 - VERGİ VARLIK VE YÜKÜMLÜLÜKLERİ

	31 Aralık 2019	31 Aralık 2018
Ödenecek kurumlar vergisi ve gelir vergisi	1.690.444	448.621
Eksi: Peşin ödenen vergiler	(1.339.282)	(402.392)
Toplam ödenecek vergiler	**351.162**	**46.229**

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.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2019 TARİHİ İTİBARİYLE KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 30 - VERGİ VARLIK VE YÜKÜMLÜLÜKLERİ (Devamı)

Kurumlar Vergisi Kanunu 13 Haziran 2006 tarih ve 5520 sayılı yasa ile değişmiştir. Söz konusu 5520 sayılı yeni Kurumlar Vergisi Kanunu'nun pek çok hükmü 1 Ocak 2006 tarihinden itibaren geçerli olmak üzere yürürlüğe girmiştir. Buna göre Türkiye'de, kurumlar vergisi oranı 2019 için %22'dir (2018: %22). Kurumlar vergisi oranı kurumların ticari kazancına vergi yasaları gereğince indirimi kabul edilmeyen giderlerin ilave edilmesi, vergi yasalarında yer alan istisna (iştirak kazançları istisnası vb.) ve indirimlerin (ar-ge indirimi gibi) indirilmesi sonucu bulunacak vergi matrahına uygulanır. Kar dağıtılmadığı takdirde başka bir vergi ödenmemektedir.

5 Aralık 2017 tarihli Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren 7061 sayılı "Bazı Vergi Kanunları ile Diğer Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun" kapsamında 2018, 2019 ve 2020 yılları için kurumlar vergisi oranı %20'den %22'ye çıkarılmıştır. Söz konusu kanun kapsamında, konsolide finansal tablolarda ertelenmiş vergi varlık ve yükümlülükleri, geçici farkların 2018, 2019 ve 2020 yıllarında vergi etkisi oluşturacak kısmı için %22 vergi oranı ile, geçici farkların 2021 ve sonraki dönemlerde vergi etkisi oluşturacak kısmı için ise %20 oranı ile hesaplanmıştır.

Türkiye'deki bir işyeri ya da daimi temsilcisi aracılığı ile gelir elde eden dar mükellef kurumlar ile Türkiye'de yerleşik kurumlara ödenen kar paylarından (temettüler) 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 %22 oranında geçici vergi hesaplar ve o dönemi izleyen ikinci ayın 10'uncu gününe kadar beyan edip 17'nci günü akşamına kadar öderler. Yıl içinde ödenen geçici vergi o yıla ait olup izleyen yıl verilecek kurumlar vergisi beyannamesi üzerinden hesaplanacak kurumlar vergisinden mahsup edilir. Mahsuba rağmen ödenmiş geçici vergi tutarı kalmış ise bu tutar nakden iade alınabileceği gibi devlete karşı olan herhangi bir başka mali borca da mahsup edilebilir.

5 Aralık 2017 tarihli Resmi Gazete'de yayınlanarak yürülüğe giren 7061 sayılı "Bazı Vergi Kanınları ile Diğer Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun" kapsamında 2018, 2019, 2020 yılları için Kurumlar Vergisi oranı %20'den %22'ye çıkarılmıştır.

Türkiye'de ödenecek vergiler konusunda vergi otoritesi ile mutabakat sağlamak gibi bir uygulama bulunmamaktadır. Kurumlar vergisi beyannameleri hesap döneminin kapandığı ayı takip eden dördüncü ayın 25'inci günü akşamına kadar bağlı bulunulan vergi dairesine verilir.

Vergi incelemesine yetkili makamlar beş yıl zarfında muhasebe kayıtlarını inceleyebilir ve hatalı işlem tespit edilirse ödenecek vergiye ilişkin yapılacak vergi tarhiyatı nedeniyle vergi miktarları değişebilir.

Türk vergi mevzuatına göre beyanname üzerinde gösterilen mali zararlar 5 yılı aşmamak kaydıyla dönem kurum kazancından indirilebilirler. Ancak, mali zararlar, geçmiş yıl karlarından mahsup edilemez.

Kurumlar Vergisi Kanunu'nda kurumlara yönelik birçok istisna bulunmaktadır. Bu istisnalardan Grup'a ilişkin olanları aşağıda açıklanmıştır:

İştirak Kazançları İstisnası

Kurumların tam mükellefiyete tabi bir başka kurumun sermayesine iştirakten elde ettikleri temettü kazançları (yatırım fonlarının katılma belgeleri ile yatırım ortaklıkları hisse senetlerinden elde edilen kar payları hariç) kurumlar vergisinden istisnadır.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2019 TARİHİ İTİBARİYLE KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 30 - VERGİ VARLIK VE YÜKÜMLÜLÜKLERİ (Devamı)

Emisyon Primi İstisnası

Anonim şirketlerin kuruluşlarında veya sermayelerini artırdıkları sırada çıkardıkları hisse senetlerinin itibari değerlerinin üzerinde elden çıkarılmasından sağlanan emisyon primi kazançları kurumlar vergisinden istisnadır.

Yurtdışı İştirak Kazançları İstisnası

Kanuni ve iş merkezi Türkiye'de bulunmayan anonim veya limited şirket mahiyetindeki bir şirketin (esas faaliyet konusu finansal kiralama veya her nevi menkul kıymet yatırımı olanlar hariç) sermayesine, kazancın elde edildiği tarihe kadar devamlı olarak en az bir yıl süreyle %10 veya daha fazla oranda iştirak eden kurumların, bu iştiraklerin kanuni veya iş merkezinin bulunduğu ülke vergi kanunları uyarınca en az %15 oranında (esas faaliyet konusu finansman temini veya sigortacılık olanlarda en az, Türkiye'de uygulanan kurumlar vergisi oranında) kurumlar vergisi benzeri vergi yükü taşıyan ve elde edildiği vergilendirme dönemine ilişkin yıllık kurumlar vergisi beyannamesinin verilmesi gereken tarihe kadar Türkiye'ye transfer ettikleri iştirak kazançları kurumlar vergisinden istisnadır.

Gayrimenkul ve İştirak Hissesi Satış Kazancı İstisnası

Kurumların, en az iki tam yıl süreyle aktiflerinde yer alan iştirak hisselerinin, gayrimenkullerinin, rüçhan hakkı, kurucu senedi ve intifa senetleri satışından doğan kazançlarının %75'i kurumlar vergisinden istisnadır. 1 Ocak 2019 tarihinden itibaren gayrimenkuller için istisna %50 olarak revize olmuştur. İstisnadan yararlanmak için söz konusu kazancın pasifte bir fon hesabında tutulması ve 5 yıl süre ile işletmeden çekilmemesi gerekmektedir. Satış bedelinin satışın yapıldığı yılı izleyen ikinci takvim yılı sonuna kadar tahsil edilmesi gerekir.

Menkul kıymet ve taşınmaz ticareti ve kiralaması ile uğraşan kurumların bu amaçla ellerinde bulundurdukları değerlerin satışından elde ettikleri kazançlar istisna kapsamı dışındadır.

Yatırım Teşvikleri

Türkiye'de kurumlar vergisi oranı %22'dir. Ancak, teşvik belgesine bağlı yatırımlar için indirimli kurumlar vergisi uygulaması mevcuttur. Yatırım Teşvik Sistemi'nde indirimli kurumlar vergisinin hesaplanmasında önem taşıyan iki unsur yatırıma katkı oranı ve vergi indirimi oranıdır. İndirimli gelir ve Kurumlar Vergisi uygulanmak suretiyle tahsilinden vazgeçilen vergi yoluyla yatırımların devletçe karşılanacak tutarına yatırıma katkı tutarı, bu tutarın yapılan toplam yatırıma bölünmesi suretiyle bulunacak orana ise yatırıma katkı oranı olarak tanımlanmaktadır. Bu oranlar sektör ve bölgelere göre Cumhurbaşkanı tarafından belirlenmektedir. İndirimli Kurumlar Vergisi'ne ilişkin düzenlemeler 2012/3305 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı, 1 Seri No'lu Kurumlar Vergisi Genel Tebliği'nde yer almaktadır.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2019 TARİHİ İTİBARİYLE KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 30 - VERGİ VARLIK VE YÜKÜMLÜLÜKLERİ (Devamı)

31 Aralık 2019 ve 31 Aralık 2018 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 2019			31 Aralık 2018		
	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	3.988.937	(877.566)	3.111.371	(2.503.516)	550.774	(1.952.742)
Nakit akışı riskinden korunma araçları	(1.551.392)	341.306	(1.210.086)	(378.805)	83.337	(295.468)
Yurtdışındaki net yatırım riskinden korunma amaçlı türev finansal varlıklara ilişkin kar/(zarar)	(198.879)	43.753	(155.126)	(493.088)	108.479	(384.609)
Yabancı para çevrim farklarındaki değişim	706.580	-	706.580	1.510.690	-	1.510.690
Aktüeryal (kayıp)/kazançları	(108.110)	23.784	(84.326)	3.097	(681)	2.416
Diğer Kapsamlı Gelir	**2.837.136**	**(468.723)**	**2.368.413**	**(1.861.622)**	**741.909**	**(1.119.713)**

	31 Aralık 2019	**31 Aralık 2018**
Konsolide finansal tablolarda yer alan vergi öncesi kar	8.544.342	8.898.262
Ana ortaklık vergi oranına göre beklenen vergi gideri %22 (2018: %22)	(1.879.755)	(1.957.618)
Bağlı ortaklıklar vergi oranı farkları	3.055	4.607
Grup'un beklenen vergi gideri	**(1.876.700)**	**(1.953.011)**
Vergiden istisna diğer gelirler	51.307	28.892
Kanunen kabul edilmeyen giderler	(56.514)	(16.252)
Üzerinden ertelenmiş vergi hesaplanmamış geçmiş yıllar zararlarının kullanılması	1.606	(37.551)
Özkaynaktan pay alma yöntemiyle muhasebeleştirilen yatırımlardan elde edilen karların etkisi	322.672	177.861
Vergiye konu olmayacak zamanlama farklarının etkisi	-	91
Yatırım teşviklerinin etkisi	16.385	35.154
Gayrimenkul satış karı istisnası	-	22.981
Diğer	(37.978)	86.001
Grup'un cari dönem vergi gideri	**(1.579.222)**	**(1.655.834)**

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2019 TARİHİ İTİBARİYLE KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 30 - VERGİ VARLIK VE YÜKÜMLÜLÜKLERİ (Devamı)

Ertelenmiş vergiler

Grup. ertelenmiş gelir vergisi varlık ve yükümlülüklerini, bilanço kalemlerinin TFRS ve vergi finansal tabloları arasındaki farklı değerlendirilmelerin sonucunda ortaya çıkan geçici farkların etkilerini dikkate alarak hesaplamaktadır. Söz konusu geçici farklar gelir ve giderlerin, TFRS ve vergi kanunlarına göre değişik raporlama dönemlerinde muhasebeleşmesinden ve devreden mali zarar ile yatırım indirim istisnasından kaynaklanmaktadır. Gelecek dönemlerde gerçekleşecek uzun vadeli geçici farklar üzerinden yükümlülük metoduna göre hesaplanan ertelenmiş vergi varlıkları ve yükümlülükleri için uygulanacak oran Türkiye için %20'dir. Yapılan Kanun değişikliği ile 2018, 2019 ve 2020 yılları için bu oran %22 olarak belirlenmiştir.

Ayrı birer vergi mükellefi olan bağlı ortaklık ve müşterek yönetime tabi ortaklıkların finansal tablolarında yer alan ertelenmiş vergi varlıklarını ve yükümlülüklerini net göstermiş olmalarından dolayı Grup'un konsolide bilançosuna söz konusu net sunum şeklinin etkileri yansımıştır. Yukarıdaki tabloda yer alan geçici farklar ile ertelenmiş vergi varlıkları ve yükümlülükleri ise brüt değerler esas alınarak hazırlanmaktadır.

30261 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan 7061 sayılı "Bazı Vergi Kanunları ile Diğer Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun"un 91inci maddesi ile 5520 sayılı Kurumlar Vergisi Kanunu'na eklenen geçici 10uncu madde uyarınca kurumların 2018, 2019 ve 2020 vergilendirme dönemlerine ait kazançları üzerinden ödenmesi gereken kurumlar vergisinin %22 oranıyla hesaplanması ve sonrasında tekrardan %20 oranı ile vergilendirilmeye devam edilmesi öngörülmektedir. Bu süre zarfında Bakanlar Kurulu'na %22 oranını %20 oranına kadar indirme yetkisi verilmiştir.

31 Aralık 2019 tarihinde sona eren dönem itibarıyla, vergi mevzuatı uyarınca üçer aylık dönemler itibarıyla oluşan kazançlar üzerinden %22 (2018: %20) oranında geçici vergi hesaplanarak ödenmekte ve bu şekilde ödenen tutarlar yıllık kazanç üzerinden hesaplanan vergiden mahsup edilmektedir. Yapılan Kanun değişikliği ile 2018, 2019 ve 2020 yılları için bu oran %22 olarak belirlenmiştir.

Grup'un üzerinden ertelenmiş vergi varlığı hesaplamadığı geçmiş yıl zararı bulunmamaktadır. Grup'un 31 Aralık 2019 tarihi itibarıyla üzerinden ertelenmiş vergi alacağı hesaplanan toplam 1.174.440 TL (31 Aralık 2018: 840.246 TL) devreden mali zararı bulunmakta olup bu taşınabilir mali zarar beş yılı aşmamak kaydıyla dönem kurum kazancından indirilebilir. 31 Aralık 2019 ve 31 Aralık 2018 tarihi itibarıyla taşınabilir mali zarar tutarları ve kullanılabilecekleri en son hesap dönemleri aşağıdaki gibidir:

	31 Aralık 2019	31 Aralık 2018
2020	-	24.796
2021	361.220	465.178
2022	439.217	344.549
2023	344.107	5.723
2024	29.896	-
Toplam	**1.174.440**	**840.246**

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2019 TARİHİ İTİBARİYLE KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 30 - VERGİ VARLIK VE YÜKÜMLÜLÜKLERİ (Devamı)

Ertelenmiş vergiler (devamı)

31 Aralık 2019 ve 31 Aralık 2018 tarihlerinde sona eren dönemlere ait ertelenmiş vergi varlığı/(yükümlülüğü) aşağıda sunulmuştur:

	31 Aralık 2019	31 Aralık 2018
Ertelenmiş Vergi Varlıkları	353.154	372.640
Ertelenmiş Vergi Yükümlülükleri	(737.000)	(185.504)
Net Ertelenmiş Vergi Varlıkları	**(383.846)**	**187.136**

31 Aralık 2019 ve 31 Aralık 2018 tarihlerinde sona eren ara dönemlere ait ertelenmiş vergi varlığı/(yükümlülüğü) hareket tablosu aşağıda sunulmuştur:

	2019	2018
1 Ocak bakiyeleri	187.136	403.319
Doğrudan özkaynaklarla ilişkilendirilen	(685.472)	149.563
Yabancı para çevrim farkları	(110.184)	(35.408)
Şirket çıkışları	(130.356)	-
Kar veya zarar tablosu ile ilişkilendirilen	376.509	(298.659)
Diğer	(21.479)	(31.679)
31 Aralık	**(383.846)**	**187.136**

DİPNOT 31 - TÜREV ARAÇLAR

31 Aralık 2019	**Makul Değer**	
Alım-satım amaçlı türev araçlar:	**Varlık**	**Yükümlülük**
Yabancı paraya dayalı türev araçlar		
Döviz ve faiz haddi swap alış ve satış işlemleri	7.835.600	7.537.430
Vadeli döviz alış ve satış işlemleri	585.732	260.172
Döviz alış ve satış opsiyonları	71.902	100.197
Diğer alış ve satış işlemleri	2.776.466	34
Toplam alım satım amaçlı türev araçlar	**11.269.700**	**7.897.833**
Riskten korunma amaçlı türev araçlar:		
Döviz ve faiz haddi swap alış ve satış işlemleri	5.350.817	1.164.140
Vadeli döviz alış ve satış işlemleri	8.147	-
Toplam riskten korunma amaçlı türev araçlar	**5.358.964**	**1.164.140**
Toplam türev araçlar	**16.628.664**	**9.061.973**

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2019 TARİHİ İTİBARİYLE KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 31 - TÜREV ARAÇLAR (Devamı)

31 Aralık 2018	Makul Değer	
Alım-satım amaçlı türev araçlar:	**Varlık**	**Yükümlülük**
Yabancı paraya dayalı türev araçlar		
Döviz ve faiz haddi swap alış ve satış işlemleri	12.772.069	11.181.788
Vadeli döviz alış ve satış işlemleri	1.084.169	450.783
Döviz alış ve satış opsiyonları	521.910	609.422
Diğer alış ve satış işlemleri	3.249.356	867
Toplam alım satım amaçlı türev araçlar	**17.627.504**	**12.242.860**
Riskten korunma amaçlı türev araçlar:		
Döviz ve faiz haddi swap alış ve satış işlemleri	5.058.434	688.610
Vadeli döviz alış ve satış işlemleri	2.678	-
Toplam riskten korunma amaçlı türev araçlar	**5.061.112**	**688.610**
Toplam türev araçlar	**22.688.616**	**12.931.470**

Akbank, Brisa, Yünsa, Carrefoursa ve Enerjisa finansal borçlarından kaynaklanan nakit akışı riskine karşı faiz haddi swap'larının kullanımı yoluyla nakit akışı riskinden korunmaktadır.

DİPNOT 32 - FİNANS SEKTÖRÜ FAALİYETLERİNDEN ALACAKLAR

Bankacılık

Müşterilere verilen kredi ve avanslar	**31 Aralık 2019**	**31 Aralık 2018**
Tüketici kredileri ve kredi kartı alacakları	50.475.117	45.957.225
Proje finansmanı ile ilgili krediler	50.398.684	48.446.550
İnşaat	20.827.726	21.226.158
Mali kuruluşlar	17.022.629	25.290.619
Küçük ölçekli işletmeler	15.521.011	14.967.236
Madencilik	7.801.926	6.241.256
Diğer üretim sektörleri	6.546.945	8.031.069
Gıda, toptan ve perakende ticaret	6.482.757	5.149.361
Tekstil	6.212.710	6.004.275
Kimya	3.818.271	4.608.734
Otomotiv	3.653.900	4.556.178
Telekomünikasyon(*)	1.342.522	293.681
Diğer	34.854.517	17.894.126
Müşterilere verilen kredi ve avanslar toplamı	**224.958.715**	**208.666.468**
Finansal kiralama alacakları	5.140.318	6.415.536
Kredi risk karşılığı	(12.707.080)	(8.482.445)
Müşterilere verilen krediler ve avanslar-net	**217.391.953**	**206.599.559**

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2019 TARİHİ İTİBARİYLE KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 32 - FİNANS SEKTÖRÜ FAALİYETLERİNDEN ALACAKLAR (Devamı)

Bankacılık (devamı)

Yukarıdaki tablo bankanın canlı ve takipteki toplam kredilerini içermekte olup, kredi risk karşılığı tüm kredi riski göz önünde bulundurularak banka değerlendirmesi sonucunda ayrılmıştır.

(*) Şirket'in daha önce telekomünikasyon sektörü içerisinde göstermiş olduğu Levent Yapılandırma Yönetimi A.Ş.'ye ilişkin kredileri cari dönemde "Gerçeğe Uygun Değer Farkı Kar veya Zarara Yansıtılan Finansal Varlıklar" kalemi altındaki diğer finansal varlıklara sınıflandırılmıştır. Mali tabloların karşılıklı olarak tutarlı gösterilmesi adına aynı sınıflandırma 31 Aralık 2018 finansallarına da yansıtılmıştır.

Cari Dönem	Ticari Krediler		Tüketici Kredileri		Kredi Kartı		Finansal Kiralama		Toplam	
31 Aralık 2019	Bakiye	Karşılık	Bakiye	Karşılık	Bakiye	Karşılık	Bakiye	Karşılık	Bakiye	Karşılık
Krediler	**174.937.877**	**9.980.877**	**32.871.448**	**1.362.081**	**17.149.390**	**962.411**	**5.140.318**	**401.711**	**230.099.033**	**12.707.080**
1. Aşama	137.566.735	486.248	27.841.519	59.540	14.579.181	57.358	4.082.393	46.066	184.069.828	649.212
2. Aşama	25.146.239	3.188.196	3.427.255	100.130	1.540.707	67.061	484.459	63.171	30.598.660	3.418.558
3. Aşama	12.224.903	6.306.433	1.602.674	1.202.411	1.029.502	837.992	573.466	292.474	15.430.545	8.639.310
Finansal Varlıklar	**101.850.036**	**185.359**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**101.850.036**	**185.359**
Diğer	**12.222.751**	**53.097**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**12.222.751**	**53.097**
Gayrinakdi Krediler	**42.699.025**	**297.102**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**42.699.025**	**297.102**
1. ve 2. Aşama	42.440.518	232.314	-	-	-	-	-	-	42.440.518	232.314
3. Aşama	258.507	64.788	-	-	-	-	-	-	258.507	64.788
Toplam	**331.709.689**	**10.516.435**	**32.871.448**	**1.362.081**	**17.149.390**	**962.411**	**5.140.318**	**401.711**	**386.870.845**	**13.242.638**

Önceki Dönem	Ticari Krediler		Tüketici Kredileri		Kredi Kartı		Finansal Kiralama		Toplam	
31 Aralık 2018	Bakiye	Karşılık	Bakiye	Karşılık	Bakiye	Karşılık	Bakiye	Karşılık	Bakiye	Karşılık
Krediler	**162.812.541**	**5.576.750**	**30.310.656**	**1.476.363**	**15.543.270**	**928.150**	**6.415.537**	**501.182**	**215.082.004**	**8.482.445**
1. Aşama	133.601.128	391.823	25.569.867	179.790	13.096.826	105.190	5.022.227	61.129	177.290.048	737.932
2. Aşama	23.328.009	2.257.273	3.572.225	336.290	1.659.792	148.050	792.903	122.000	29.352.929	2.863.613
3. Aşama	5.883.404	2.927.654	1.168.564	960.283	786.652	674.910	600.407	318.053	8.439.027	4.880.900
Finansal Varlıklar	**82.797.786**	**48.418**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**82.797.786**	**48.418**
Diğer	**14.475.064**	**59.733**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**14.475.064**	**59.733**
Gayrinakdi Krediler	**52.795.371**	**381.930**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**52.795.371**	**381.930**
1. ve 2. Aşama	52.614.940	331.189	-	-	-	-	-	-	52.614.940	331.189
3. Aşama	180.431	50.741	-	-	-	-	-	-	180.431	50.741
Toplam	**312.880.762**	**6.066.831**	**30.310.656**	**1.476.363**	**15.543.270**	**928.150**	**6.415.537**	**501.182**	**365.150.225**	**8.972.526**

ABD Doları, Avro, Yen ve Türk Lirası cinsinden müşterilere verilen kredi ve avansların etkin faiz oranları sırasıyla yıllık %6,88 (31 Aralık 2018: %7,26), %4,45 (31 Aralık 2018: %4,28), %7,19 (31 Aralık 2018: %9,06) ve %15,47'tir (31 Aralık 2018: %18,41).

31 Aralık 2019 itibarıyla bankacılık endüstriyel bölümüne ait kredi risk karşılığının varlık sınıfları bazındaki hareket tablosu aşağıdaki gibidir:

	Kurumsal	Tüketici	Kiralama Alacakları	Toplam
1 Ocak 2019	**5.576.750**	**2.404.514**	**501.182**	**8.482.446**
Brüt karşılıklar	6.203.867	844.337	89.479	7.137.683
Tahsilatlar	(561.958)	(464.870)	(45.998)	(1.072.826)
Finansal tablolardan çıkarılanlar (*)	(1.237.782)	(459.489)	(142.952)	(1.840.223)
31 Aralık 2019	**9.980.877**	**2.324.492**	**401.711**	**12.707.080**

(*) Banka, takipteki krediler portföyünün 714 milyon TL (tam TL tutardır) tutarındaki bölümünü, 32,9 milyon TL (tam TL tutardır) bedel karşılığında İstanbul Varlık Yönetim A.Ş. ve Gelecek Varlık Yönetim A.Ş.'ye satmıştır. 714 milyon TL'nin 113,8 milyon TL'si 2017 yılı ve öncesinde aktiften silinmiştir. Ak Finansal Kiralama A.Ş., takipteki finansal kiralama alacaklarının 50,8 milyon TL (tam TL tutardır) tutarındaki bölümünü, 425 bin TL (tam TL tutardır) bedel karşılığında Met-Ay Varlık Yönetim A.Ş.'ye satmıştır.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2019 TARİHİ İTİBARİYLE KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 32 - FİNANS SEKTÖRÜ FAALİYETLERİNDEN ALACAKLAR (Devamı)

Bankacılık (devamı)

31 Aralık 2018 itibarıyla bankacılık endüstriyel bölümüne ait kredi risk karşılığının varlık sınıfları bazındaki hareket tablosu aşağıdaki gibidir:

	Kurumsal	Tüketici	Kiralama Alacakları	Toplam
1 Ocak 2018	**4.052.518**	**2.911.020**	**209.879**	**7.173.417**
TFRS 9	845.575	(919.590)	49.480	(24.535)
Brüt karşılıklar	4.986.256	1.753.633	366.340	7.106.229
Tahsilatlar	(709.473)	(440.373)	(5.794)	(1.155.640)
Finansal tablolardan çıkarılanlar (*)	(3.598.126)	(900.177)	(118.723)	(4.617.026)
31 Aralık 2018	**5.576.750**	**2.404.513**	**501.182**	**8.482.445**

(*) Banka, takipteki krediler portföyünün 774 milyon TL (tam TL tutardır) tutarındaki bölümünü, 36 milyon TL (tam TL tutardır) bedel karşılığında Güven Varlık Yönetimi A.Ş., Efes Varlık Yönetim A.Ş. ve Hayat Varlık Yönetimi A.Ş.'den oluşan 3 firmaya satmıştır. Banka takipteki krediler portföyünün 446 milyon TL (tam TL tutardır) tutarındaki bölümünü, toplam 19.4 milyon TL (tam TL tutardır) bedel karşılığında Arsan Varlık Yönetim A.Ş., İstanbul Varlık Yönetim A.Ş. ve Sümer Varlık Yönetim A.Ş.'den oluşan 3 firmaya satmıştır.

31 Aralık 2019 ve 31 Aralık 2018 tarihleri itibarıyla müşterilere verilen kredi ve avansların vade analizi aşağıda sunulmuştur:

	31 Aralık 2019	31 Aralık 2018
3 aya kadar	75.181.405	61.110.257
3 ile 12 ay arası	40.330.281	41.483.652
Cari	**115.511.686**	**102.593.909**
1 ile 5 yıl arası	75.734.797	74.553.660
5 yıldan fazla	21.005.152	23.036.453
Cari olmayan	**96.739.949**	**97.590.113**
Toplam	**212.251.635**	**200.184.022**

31 Aralık 2019 ve 31 Aralık 2018 tarihleri itibarıyla müşterilere verilen krediler ve avansların sözleşmelerde yer alan yeniden fiyatlama tarihleri aşağıdaki gibidir:

	31 Aralık 2019	31 Aralık 2018
3 aya kadar	97.452.545	86.877.733
3 ile 12 ay arası	43.842.267	45.661.631
1 ile 5 yıl arası	65.290.494	60.537.709
5 yıldan fazla	5.666.329	7.106.950
Toplam	**212.251.635**	**200.184.022**

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2019 TARİHİ İTİBARİYLE KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 33 - FİNANS SEKTÖRÜ FAALİYETLERİNDEN BORÇLAR

Bankacılık

	31 Aralık 2019			31 Aralık 2018		
	Vadesiz	**Vadeli**	**Toplam**	**Vadesiz**	**Vadeli**	**Toplam**
Tasarruf mevduatı	29.769.128	118.639.877	148.409.005	20.345.719	105.662.512	126.008.231
Ticari kuruluşlar	20.861.510	61.873.309	82.734.819	19.275.050	48.031.661	67.306.711
Bankalararası mevduat	1.555.546	5.220.007	6.775.553	1.487.220	6.564.165	8.051.385
Repo işlemlerinden sağlanan fonlar	-	9.955.766	9.955.766	-	14.275.016	14.275.016
Diğer	1.410.044	3.106.320	4.516.364	1.321.784	2.671.123	3.992.907
Toplam	**53.596.228**	**198.795.279**	**252.391.507**	**42.429.773**	**177.204.477**	**219.634.250**

ABD Doları, Avro ve TL cinsinden vadeli mevduatların etkin faiz oranı sırasıyla yıllık ortalama %2,15 (31 Aralık 2018: %3,51), %0,05 (31 Aralık 2018: %0,26) ve %9,43'tir (31 Aralık 2018: %22,55).

Mevduat ve para piyasalarına borçların 31 Aralık 2019 ve 31 Aralık 2018 tarihleri itibarıyla sözleşmede yer alan vade ve yeniden fiyatlandırma tarihlerine kalan süreler analizi aşağıda sunulmuştur:

	31 Aralık 2019	**31 Aralık 2018**
Vadesiz	53.596.228	42.429.773
3 aya kadar	176.547.906	149.747.370
3 ile 12 ay arası	13.797.294	20.966.242
1 ile 5 yıl arası	7.469.389	5.955.533
5 yıldan fazla	980.690	535.332
Toplam	**252.391.507**	**219.634.250**

DİPNOT 34 - PAY BAŞINA KAZANÇ

Konsolide kar veya zarar tablosunda belirtilen pay başına kazanç (ana ortaklık payı) net dönem karının ilgili dönem içinde çıkarılmış hisse senetlerinin ağırlıklı ortalama adedine bölünmesi ile tespit edilir.

	31 Aralık 2019	**31 Aralık 2018**
Pay başına kazanç (tam TL olarak)		
- Yüz adet adi hisse senedi	1,85	1,88
Pay başına sürdürülen faaliyetlerden kazanç (tam TL olarak)		
- Yüz adet adi hisse senedi	1,85	1,88
Geri alınmış paylar adedi	(190.470.000)	(190.470.000)
Geri alınmış paylardan arındırılmış pay başına kazanç (tam TL olarak)		
- Yüz adet adi hisse senedi	1,85	1,88
Geri alınmış paylardan arındırılmış pay başına sürdürülen faaliyetlerden kazanç (tam TL olarak)		
- Yüz adet adi hisse senedi	1,85	1,88
1 Kr nominal bedelli hisse senetlerinin ağırlıklı ortalama adedi		
- Adi hisse senetleri	204.040.393.100	204.040.393.100

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2019 TARİHİ İTİBARİYLE KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 35 - İLİŞKİLİ TARAF AÇIKLAMALARI

Üst düzey yöneticilere sağlanan faydalar:

Grup'un üst düzey yöneticileri, genel müdür, genel sekreter, grup başkanları, bölüm başkanları, grup direktörleri olarak belirlenmiştir. Çalışanlara sağlanan kısa vadeli faydalar ücretler, ikramiyeler, sosyal güvenlik, sağlık sigortası, izin, takdir ikramiyesi ve teşvik primini içermektedir. Diğer uzun vadeli faydalar bireysel emeklilik sistemi ödemelerini içermektedir. İşten çıkarılma nedeniyle sağlanan faydalar emeklilik ve transfer sebebiyle işten çıkarılan üst düzey yöneticilere ödenen kıdem tazminatı ve izin ödemelerini içermektedir.

Grup'un 31 Aralık 2019 ve 2018 tarihlerinde sona eren on iki aylık dönemlerde üst düzey yöneticilerine sağladığı faydaların kırılımı aşağıdaki gibidir:

	31 Aralık 2019	31 Aralık 2018
Üst düzey yöneticilere sağlanan kısa vadeli faydalar	33.411	25.556
İşten çıkarılma nedeniyle sağlanan faydalar	1.283	3.125
Diğer uzun vadeli faydalar	331	271
Toplam	**35.025**	**28.952**

DİPNOT 36 - FİNANSAL ARAÇLARDAN KAYNAKLANAN RİSKLERİN NİTELİĞİ VE DÜZEYİ

36.1 Finansal Araçlar ve Finansal Risk Yönetimi

36.1.1 Finansal Risk Yönetimi

Grup faaliyetlerinden dolayı çeşitli finansal risklere maruz kalmaktadır. Bu riskler; piyasa riski, kredi riski ve likidite riskidir. Grup'un genel risk yönetimi programı, finansal piyasaların değişkenliğine ve muhtemel olumsuz etkilerin Grup'un finansal performansı üzerindeki etkilerini asgari seviyeye indirmeye yoğunlaşmaktadır. Grup maruz kaldığı çeşitli risklerden korunma amacıyla türev finansal araçlardan yararlanmaktadır.

Finansal risk yönetimi, kendi Yönetim Kurulu tarafından onaylanan politikalar çerçevesinde her bir Bağlı Ortaklık ve İş Ortaklığı tarafından uygulanmaktadır.

36.1.1.1 Döviz Kuru Riski

Grup, döviz cinsinden borçlu bulunulan tutarların fonksiyonel para birimine çevrilmesinden dolayı kur değişiklerinden doğan döviz riskine sahiptir. Bu riskler, döviz pozisyonunun analiz edilmesi ile takip edilmekte ve sınırlandırılmaktadır. Grup bilanço kalemlerinden doğan kur riskini en aza indirmek amacı ile türev araçlardan yararlanmakta; forward ve swap kullanımı ile yabancı para kuru riskinden sınırlı olarak korunmaktadır.

Akbank'ın yabancı para cinsinden ve yabancı paraya endeksli varlıkları ile yabancı para cinsinden yükümlülükleri arasındaki fark "Yabancı Para ("YP") net genel pozisyon" olarak tanımlanmakta ve kur riskine baz teşkil etmektedir. Kur riskinin önemli bir boyutu da YP net genel pozisyon içindeki farklı cinsten yabancı paraların birbirleri karşısındaki değerlerinin değişmesinin doğurduğu risktir (çapraz kur riski). Akbank kur riskine maruz tutarı Üst Düzey Risk Komitesi tarafından belirlenen limitler içerisinde tutmaktadır. Üst Düzey Risk Komitesi genel ekonomik durum ve piyasalardaki gelişmelere göre risk limitlerini sürekli olarak gözden geçirmekte ve gerekli hallerde yeni limitler belirlemektedir. Söz konusu limitler hem YP net genel pozisyon için hem de bu pozisyon içindeki çapraz kur riski için ayrı ayrı belirlenmekte ve takip edilmektedir. Kur riski yönetiminin bir aracı olarak swap ve forward gibi vadeli işlem sözleşmeleri de gerektiğinde kullanılarak riskten korunma sağlanmaktadır.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2019 TARİHİ İTİBARİYLE KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 36 - FİNANSAL ARAÇLARDAN KAYNAKLANAN RİSKLERİN NİTELİĞİ VE DÜZEYİ (Devamı)

36.1.1.1 Döviz Kuru Riski (devamı)

Grup başlıca Avro, ABD Doları ve İngiliz Sterlini cinsinden kur riskine maruz kalmaktadır.

31 Aralık 2019 ve 31 Aralık 2018 tarihleri itibarıyla yabancı para cinsinden olan finansal varlık ve yükümlülüklerin, konsolidasyon düzeltmeleri öncesinde, TL cinsinden kayıtlı değerleri aşağıdaki gibidir:

	31 Aralık 2019	31 Aralık 2018
Varlıklar	184.702.062	178.595.578
Yükümlülükler	(214.694.810)	(201.601.365)
Net bilanço yabancı para pozisyonu	**(29.992.748)**	**(23.005.787)**
Bilanço dışı türev enstrümanların pozisyonu	34.764.951	26.926.316
Bilanço ve bilanço dışı yabancı para pozisyonu, net	**4.772.203**	**3.920.529**

31 Aralık 2019	Toplam TL Karşılığı	ABD Doları TL Karşılığı	Avro TL Karşılığı	İngiliz Sterlini TL Karşılığı	Diğer TL Karşılığı
Varlıklar:					
Nakit ve Nakit Benzerleri	22.368.133	11.720.587	8.006.380	2.044.154	597.012
Finansal Yatırımlar	42.169.122	35.762.261	5.451.050	0	955.811
Finansal Faaliyetlerden Alacaklar	85.166.689	36.364.679	48.704.558	21	97.431
TCMB Rezervleri	25.808.586	15.377.023	9.277.376	0	1.154.187
Ticari Alacaklar	674.130	303.192	330.038	2.391	38.509
Diğer Aktifler	8.515.402	5.712.945	2.707.410	85	94.962
Toplam varlıklar	**184.702.062**	**105.240.687**	**74.476.812**	**2.046.651**	**2.937.912**
Yükümlülükler:					
Alınan Krediler ve İhraç Edilen Menkul Kıymetler	49.960.071	41.136.439	8.814.696	0	8.936
Müşteri Mevduatları	158.867.209	90.653.462	58.377.522	4.061.118	5.775.107
Ticari Borçlar	412.303	288.168	103.806	367	19.962
Diğer Borçlar ve Karşılıklar	5.455.227	2.430.269	2.965.486	2.838	56.634
Toplam yükümlülükler	**214.694.810**	**134.508.338**	**70.261.510**	**4.064.323**	**5.860.639**
Bilanço dışı döviz cinsinden türev araçların net varlık/(yükümlülük) pozisyonu	**34.764.951**	**31.083.116**	**(1.258.919)**	**2.012.918**	**2.927.836**
Parasal kalemler net yabancı para varlık/(yükümlülük) pozisyonu	**4.772.203**	**1.815.465**	**2.956.383**	**(4.754)**	**5.109**

31 Aralık 2019 itibarıyla konsolide net dönem karına etkisi olan net yabancı para varlık pozisyonu Banka ve Philsa-Philip Morrissa hariç olmak üzere 1.831.974 TL'dir.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2019 TARİHİ İTİBARİYLE KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 36 - FİNANSAL ARAÇLARDAN KAYNAKLANAN RİSKLERİN NİTELİĞİ VE DÜZEYİ (Devamı)

36.1.1.1 Döviz Kuru Riski (devamı)

31 Aralık 2018	Toplam TL Karşılığı	ABD Doları TL Karşılığı	Avro TL Karşılığı	İngiliz Sterlini TL Karşılığı	Diğer TL Karşılığı
Varlıklar:					
Nakit ve Nakit Benzerleri	23.603.634	16.396.562	5.458.393	1.403.846	344.833
Finansal Yatırımlar	26.175.616	19.210.249	6.342.367	-	623.000
Finansal Faaliyetlerden Alacaklar	95.632.459	44.747.843	50.843.790	3.001	37.825
TCMB Rezervleri	23.504.830	11.522.486	8.549.661	-	3.432.683
Ticari Alacaklar	932.242	216.542	638.387	23.246	54.067
Diğer Aktifler	8.746.797	6.404.821	2.220.539	143	121.294
Toplam varlıklar	**178.595.578**	**98.498.503**	**74.053.137**	**1.430.236**	**4.613.702**
Yükümlülükler:					
Alınan Krediler ve İhraç Edilen Menkul Kıymetler	57.923.109	45.858.329	11.873.391	-	191.389
Müşteri Mevduatları	138.209.510	87.646.861	43.801.101	3.267.100	3.494.448
Ticari Borçlar	288.550	116.258	132.337	956	38.999
Diğer Borçlar ve Karşılıklar	5.180.196	2.123.396	2.973.325	2.230	81.245
Toplam yükümlülükler	**201.601.365**	**135.744.844**	**58.780.154**	**3.270.286**	**3.806.081**
Bilanço dışı döviz cinsinden türev araçların net varlık/(yükümlülük) pozisyonu	**26.926.316**	**38.527.197**	**(12.450.162)**	**1.852.690**	**(1.003.409)**
Parasal kalemler net yabancı para varlık/(yükümlülük) pozisyonu	**3.920.529**	**1.280.856**	**2.822.821**	**12.640**	**(195.788)**

31 Aralık 2018 itibarıyla konsolide net dönem karına etkisi olan net yabancı para varlık pozisyonu Banka ve Philsa-Philip Morrissa hariç olmak üzere 1.675.565 TL'dir.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2019 TARİHİ İTİBARİYLE KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 36 - FİNANSAL ARAÇLARDAN KAYNAKLANAN RİSKLERİN NİTELİĞİ VE DÜZEYİ (Devamı)

36.1.1.1 Döviz Kuru Riski (devamı)

Banka'nın yabancı para pozisyon riski önemsiz seviyede olduğu için kur değişimlerinin finansal tablolar üzerinde önemli etkisi bulunmamaktadır.

Aşağıdaki tabloda 31 Aralık 2019 ve 2018 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 2019	**Kar/(zarar)**	
	Yabancı paranın değer kazanması	**Yabancı paranın değer kaybetmesi**
ABD kurunun %20 değişmesi halinde		
ABD Doları net varlık/yükümlülüğü	306.608	(306.608)
ABD Doları riskinden korunan kısım (-)	-	-
ABD Doları net etki	**306.608**	**(306.608)**
Avro kurunun %20 değişmesi halinde		
Avro net varlık/yükümlülüğü	21.565	(21.565)
Avro riskinden korunan kısım (-)	-	-
Avro net etki	**21.565**	**(21.565)**
Sterlin kurunun %20 değişmesi halinde		
Sterlin net varlık/yükümlülüğü	1.045	(1.045)
Sterlin riskinden korunan kısım (-)	-	-
Sterlin net etki	**1.045**	**(1.045)**
Diğer döviz kurlarının ortalama %20 değişmesi hali		
Diğer döviz net varlık/yükümlülüğü	(700)	700
Diğer döviz riskinden korunan kısım (-)	-	-
Diğer döviz varlıkları net etki	**(700)**	**700**

31 Aralık 2018	**Kar/(zarar)**	
	Yabancı paranın değer kazanması	**Yabancı paranın değer kaybetmesi**
ABD kurunun %20 değişmesi halinde		
ABD Doları net varlık/yükümlülüğü	287.692	(287.692)
ABD Doları riskinden korunan kısım (-)	-	-
ABD Doları net etki	**287.692**	**(287.692)**
Avro kurunun %20 değişmesi halinde		
Avro net varlık/yükümlülüğü	1.124	(1.124)
Avro riskinden korunan kısım (-)	-	-
Avro net etki	**1.124**	**(1.124)**
Sterlin kurunun %20 değişmesi halinde		
Sterlin net varlık/yükümlülüğü	3.826	(3.826)
Sterlin riskinden korunan kısım (-)	-	-
Sterlin net etki	**3.826**	**(3.826)**
Diğer döviz kurlarının ortalama %20 değişmesi hali		
Diğer döviz net varlık/yükümlülüğü	(730)	730
Diğer döviz riskinden korunan kısım (-)	-	-
Diğer döviz varlıkları net etki	**(730)**	**730**

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2019 TARİHİ İTİBARİYLE KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 36 - FİNANSAL ARAÇLARDAN KAYNAKLANAN RİSKLERİN NİTELİĞİ VE DÜZEYİ (Devamı)

36.1.1.2 Faiz Oranı Riski

Grup, faiz haddi bulunduran varlık ve yükümlülüklerin tabi olduğu faiz oranlarının değişiminin etkisinden doğan faiz oranı riskine açıktır. Grup bu riski faiz oranına duyarlı olan varlık ve yükümlülüklerini dengelemek suretiyle oluşan doğal tedbirlere ek olarak riskten korunma amaçlı türev işlemler aracılığıyla da yönetmektedir.

Değişken faiz oranlı alınan krediler Grup'u nakit akım faiz oranı riskine maruz bırakmaktadır. Sabit oranlı alınan krediler Grup'u makul değer faiz oranı riskine maruz bırakmaktadır. 2019 ve 2018 yılı içerisinde Grup'un değişken faiz oranlı kredileri TL, ABD Doları, Avro ve İngiliz Sterlini cinsindendir.

31 Aralık 2019 ve 2018 tarihleri itibarıyla Grup'un bankacılık dışı endüstriyel bölümlerinin faiz pozisyonu tablosu aşağıda belirtilmiştir:

	31 Aralık 2019	31 Aralık 2018
Sabit faizli finansal araçlar		
Finansal varlıklar	566.479	122.991
Vadeli mevduat	566.479	122.991
Finansal borçlar	3.559.543	3.278.377
Değişken faizli finansal araçlar		
Finansal borçlar	619.496	399.176

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: (Bankacılık endüstriyel bölümü için Dipnot 35.1.1.5'e bakınız).

31 Aralık 2019 tarihinde TL biriminde olan değişken faizli kredilerin yıllık faizi %10 daha yüksek/düşük olsaydı ve diğer tüm değişkenler sabit kalsaydı; değişken kredilerden oluşan yüksek faiz gideri sonucu vergi öncesi cari dönem zararı bulunmamaktadır (31 Aralık 2018: 25.731 TL).

31 Aralık 2019 tarihinde ABD Doları biriminde olan değişken faizli kredilerin yıllık faizi %1 daha yüksek/düşük olsaydı ve diğer tüm değişkenler sabit kalsaydı; değişken kredilerden oluşan yüksek faiz gideri sonucu vergi öncesi cari dönem karı yaklaşık (6.195) TL (31 Aralık 2018: (1.419) TL) daha düşük/yüksek olacaktı.

31 Aralık 2019 tarihinde Avro biriminde olan değişken faizli kredilerin yıllık faizi %1 daha yüksek/düşük olsaydı ve diğer tüm değişkenler sabit kalsaydı; değişken kredilerden oluşan yüksek faiz gideri sonucu vergi öncesi cari dönem zararı bulunmamaktadır (31 Aralık 2018: (861) TL).

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2019 TARİHİ İTİBARİYLE KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 36 - FİNANSAL ARAÇLARDAN KAYNAKLANAN RİSKLERİN NİTELİĞİ VE DÜZEYİ (Devamı)

36.1.1.3 Likidite Riski

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 bulundurmaktır. Bunu sağlamak için yeterli miktarda kısa vadeli fonlar hazır bulundurulmaktadır. Akbank'ın en önemli fon kaynakları, çok büyük ölçüde faiz getirili varlıklara plase edilen Özkaynak, yaygın ve istikrarlı mevduat tabanı ve uluslararası kuruluşlardan sağlanan orta ve uzun vadeli kredilerdir.

Mevduatın ortalama vadesinin kısa olmasına karşın, esasen geniş bir tabana yayılmış olup, çok büyük bir bölümü vadelerinde sürekli olarak yenilenmektedir; dolayısıyla Akbank için mevduatlar istikrarlı ve uzun vadeli bir kaynak oluşturmaktadır.

31 Aralık 2019 ve 2018 tarihleri itibarıyla Grup'un bankacılık endüstriyel bölümüne ait türev olmayan finansal yükümlülüklerinin sözleşme uyarınca vadelerine göre analizi aşağıdaki gibidir:

	31 Aralık 2019						
Yükümlülükler	**Defter değeri**	**Sözleşme uyarınca nakit çıkışı**	**1 aya kadar**	**1-3 ay**	**3-12 ay**	**1-5 yıl**	**5 yıl ve üzeri**
Müşteri mevduatları	252.391.507	253.584.157	198.801.601	25.385.879	14.182.312	12.294.248	2.920.117
Alınan krediler ve ihraç edilen borç senetleri	54.529.896	60.236.410	4.913.399	4.262.874	15.586.740	22.513.357	12.960.040
Bankalararası para piyasasındann alınan borçlar	150.754	150.754	150.754	-	-	-	-
Toplam	**307.072.157**	**313.971.321**	**203.865.754**	**29.648.753**	**29.769.052**	**34.807.605**	**15.880.157**

	31 Aralık 2018						
Yükümlülükler	**Defter değeri**	**Sözleşme uyarınca nakit çıkışı**	**1 aya kadar**	**1-3 ay**	**3-12 ay**	**1-5 yıl**	**5 yıl ve üzeri**
Müşteri mevduatları	219.634.250	221.979.763	160.696.918	25.266.132	21.293.569	12.072.952	2.650.192
Alınan krediler ve ihraç edilen borç senetleri	61.571.596	69.670.416	1.597.187	5.832.101	20.954.835	32.060.105	9.226.188
Bankalararası para piyasasındann alınan borçlar	66.047	66.047	50.730	15.317	-	-	-
Toplam	**281.271.893**	**291.716.226**	**162.344.835**	**31.113.550**	**42.248.404**	**44.133.057**	**11.876.380**

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2019 TARİHİ İTİBARİYLE KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 36 - FİNANSAL ARAÇLARDAN KAYNAKLANAN RİSKLERİN NİTELİĞİ VE DÜZEYİ (Devamı)

36.1.1.3 Likidite Riski (devamı)

ii) Diğer endüstriyel bölümü

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 2019 ve 2018 tarihleri itibarıyla Grup'un bankacılık dışı endüstriyel bölümlerine ait türev olmayan finansal yükümlülüklerinin sözleşme uyarınca vadelerine göre analizi aşağıdaki gibidir:

31 Aralık 2019	Defter değeri	Sözleşme uyarınca nakit akışı	3 aydan kısa	3 - 12 ay arası	1 - 5 yıl arası	5 yıldan uzun
Finansal borçlar	4.179.039	4.798.940	1.618.542	914.386	2.266.012	-
Finansal kiralama yükümlülükleri	1.231.902	2.112.521	102.686	325.407	578.788	1.105.640
Ticari borçlar	3.995.658	3.991.324	3.239.712	751.612	-	-
Diğer borçlar	129.079	121.511	86.160	15.826	19.525	-
	9.535.678	11.024.296	5.047.100	2.007.231	2.864.325	1.105.640

31 Aralık 2018	Defter değeri	Sözleşme uyarınca nakit akışı	3 aydan kısa	3 - 12 ay arası	1 - 5 yıl arası	5 yıldan uzun
Finansal borçlar	4.192.552	5.090.865	1.129.371	2.651.964	1.309.530	-
Finansal kiralama yükümlülükleri	85.957	144.978	10.057	20.808	33.576	80.537
Ticari borçlar	3.372.749	3.398.346	3.024.194	374.152	-	-
Diğer borçlar	183.203	198.135	105.799	-	92.336	-
	7.834.461	8.832.324	4.269.421	3.046.924	1.435.442	80.537

36.1.1.4 Kredi Riski

i) Bankacılık endüstriyel bölümü

Bankacılık endüstriyel bölümüne göre kredi riski Akbank'ın taraf olduğu sözleşmelerde karşı tarafın sözleşmelerin şartlarını yerine getirmeme risk 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.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2019 TARİHİ İTİBARİYLE KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 36 - FİNANSAL ARAÇLARDAN KAYNAKLANAN RİSKLERİN NİTELİĞİ VE DÜZEYİ (Devamı)

36.1.1.4 Kredi Riski (devamı)

i) Bankacılık endüstriyel bölümü (devamı)

Özellikle döviz ve faiz oranlarındaki dalgalanmalardan kaynaklanabilecek kredi risklerini karşılamak ve kontrol etmek amacıyla gerektiğinde vadeli işlemler de gerçekleştirilmektedir.

Akbank tazmin edilen gayrinakdi kredileri vadesi geldiği halde ödenmeyen krediler ile aynı risk ağırlığına tabi tutmaktadır. Kredi riski, nakit ve gayrinakit her türlü karşı taraf riski taşıyan sözleşmeler ve pozisyonlar için geniş kapsamlı olarak tanımlanmakta ve yönetilmektedir.

Yenilenen ve yeniden itfa planına bağlanan krediler Akbank tarafından Akbank'ın kredi risk yönetimi ve takibi ilkelerine göre izlemeye alınmaktadır. İlgili müşterinin finansal durumu ve ticari faaliyetleri sürekli analiz edilmekte ve yenilenen plana göre anapara ve faiz ödemelerinin 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 skoring sistemlerinin yardımıyla karşı tarafın temerrüde düşme olasılığı hesaplanmakta ve kurumsal, ticari, KOBİ, tüketici ve kredi kartı için ayrı ayrı derecelendirme (rating) sistemleri oluşturulmaktadır.

Akbank, farklı özellikteki müşteriler için oluşturulmuş derecelendirme sistemleri vasıtasıyla müşterilerin temerrüde düşme olasılıklarını hesaplamaktadır. Aşağıdaki tabloda derecelendirme sistemleri kullanılarak sınıflanmış kredilerin konsantrasyon bilgisi verilmiştir.

	31 Aralık 2019	31 Aralık 2018
Ortalama üstü	43,72%	37,55%
Ortalama	41,21%	43,68%
Ortalama altı	11,11%	16,25%
Derecelendirilmeyen	3,96%	2,52%

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2019 TARİHİ İTİBARİYLE KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 36 - FİNANSAL ARAÇLARDAN KAYNAKLANAN RİSKLERİN NİTELİĞİ VE DÜZEYİ (Devamı)

36.1.1.4 Kredi Riski (devamı)

i) Bankacılık endüstriyel bölümü (devamı)

Bankacılık endüstriyel bölümünün kredi riskine maruz maksimum tutarları aşağıdaki gibidir:

	31 Aralık 2019	31 Aralık 2018
Diğer bankalara verilen kredi ve avanslar	44.547.892	49.617.879
Kredi ve avanslar	217.391.953	206.599.559
Şahıslara verilen kredi ve avanslar	*48.541.904*	*43.449.413*
Kurumlara verilen kredi ve avanslar	*164.111.441*	*157.210.010*
Finansal kiralama alacakları	*4.738.608*	*5.940.136*
Gerçeğe uygun değer farkı kâr/zarara yansıtılan finansal varlıklar	7.264.839	6.869.025
Gerçeğe uygun değer farkı kâr/zarara yansıtılan türev finansal varlıklar	11.166.945	22.688.615
Riskten koruma amaçlı türev finansal varlıklar	5.350.817	-
Gerçeğe uygun değer farkı diğer kapsamlı gelir yansıtılan finansal varlıklar ve itfa edilmiş maliyetinden ölçülen finansal varlıklar	83.089.971	56.561.178
Diğer varlıklar	4.511.154	5.130.108
Toplam	**373.323.571**	**347.466.364**

31 Aralık 2019 ve 2018 tarihleri itibarıyla Bankacılık endüstriyel bölümüne ait menkul kıymet Gerçeğe uygun değeri diğer kapsamlı gelire yansıtılan finansal varlıklar ve itfa edilmiş maliyeti üzerinden değerlenen finansal varlıkların Moody's derecelendirme analizi aşağıdaki gibidir:

31 Aralık 2019	Gerçeğe uygun değer farkı kar zarara yansıtılan	Gerçeğe uygun değer farkı diğer kapsamlı gelire yansıtılan	İtfa edilmiş maliyetinden tutulan	Toplam
Aaa	170.485	2.319.297	334.259	**2.824.041**
Aa1, Aa2, Aa3	-	275.375	-	**275.375**
A1, A2, A3	-	272.190	-	**272.190**
Baa1, Baa2, Baa3	-	132.165	-	**132.165**
Ba1	-	-	-	**-**
Ba2	-	-	-	**-**
Ba3	-	-	-	**-**
B1, B2, B3	137.668	64.525.419	15.231.266	**79.894.353**
Toplam	**308.153**	**67.524.446**	**15.565.525**	**83.398.124**

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2019 TARİHİ İTİBARİYLE KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 36 - FİNANSAL ARAÇLARDAN KAYNAKLANAN RİSKLERİN NİTELİĞİ VE DÜZEYİ (Devamı)

36.1.1.4 Kredi Riski (devamı)

i) Bankacılık endüstriyel bölümü (devamı)

31 Aralık 2018	Gerçeğe uygun değer farkı kar zarara yansıtılan	Gerçeğe uygun değer farkı diğer kapsamlı gelire yansıtılan	İtfa edilmiş maliyetinden tutulan	Toplam
Aaa	-	-	-	**-**
Aa1, Aa2, Aa3	-	253.903	-	**253.903**
A1, A2, A3	-	239.278	-	**239.278**
Baa1, Baa2, Baa3	-	266.730	-	**266.730**
Ba1	-	840	-	**840**
Ba2	-	62.051	-	**62.051**
Ba3	22.006	37.193.092	9.754.326	**46.969.424**
B1, B2, B3	-	6.330.182	2.460.776	**8.790.958**
Toplam	**22.006**	**44.346.076**	**12.215.102**	**56.583.184**

31 Aralık 2019 ve 2018 tarihleri itibarıyla Bankacılık endüstriyel bölümüne ait finansal varlıkların coğrafi bölgelere dağılımı aşağıdaki gibidir:

31 Aralık 2019	Türkiye	ABD	Avrupa Birliği	Avrupa Birliği dışı	Toplam
Diğer bankalara verilen kredi ve avanslar	27.579.823	4.634.554	11.893.974	439.541	44.547.892
Kredi ve avanslar	208.508.507	2.428	8.327.859	553.159	217.391.953
Şahıslara verilen kredi ve avanslar	48.541.904	-	-	-	48.541.904
Kurumlara verilen kredi ve avanslar	*155.227.995*	*2.428*	*8.327.859*	*553.159*	*164.111.441*
Finansal kiralama alacakları	*4.738.608*	-	-	-	*4.738.608*
Gerçeğe uygun değer farkı kâr/zarara yansıtılan finansal varlıklar	7.264.839	-	-	-	7.264.839
Gerçeğe uygun değer farkı kâr/zarara yansıtılan türev finansal varlıklar	5.378.666	1.118	5.734.846	52.315	11.166.945
Riskten koruma amaçlı türev finansal varlıklar	-	-	5.350.817	-	5.350.817
Gerçeğe uygun değer farkı diğer kapsamlı gelir yansıtılan finansal varlıklar ve İtfa edilmiş maliyetinden ölçülen finansal varlıklar	79.750.267	2.319.297	816.138	204.269	83.089.971
Diğer varlıklar	4.511.154	-	-	-	4.511.154
Toplam	**332.993.256**	**6.957.397**	**32.123.634**	**1.249.284**	**373.323.571**

31 Aralık 2018	Türkiye	ABD	Avrupa Birliği	Avrupa Birliği dışı	Toplam
Diğer bankalara verilen kredi ve avanslar	31.332.399	5.988.306	12.268.242	28.932	49.617.879
Kredi ve avanslar	197.530.819	39.047	8.368.831	660.862	206.599.559
Şahıslara verilen kredi ve avanslar	*43.449.413*	-	-	-	*43.449.413*
Kurumlara verilen kredi ve avanslar	*148.141.270*	*39.047*	*8.368.831*	*660.862*	*157.210.010*
Finansal kiralama alacakları	*5.940.136*	-	-	-	*5.940.136*
Gerçeğe uygun değer farkı kâr/zarara yansıtılan finansal varlıklar	6.869.025				6.869.025
Gerçeğe uygun değer farkı kâr/zarara yansıtılan türev finansal varlıklar	8.631.718	2.964	14.030.923	23.010	22.688.615
Riskten koruma amaçlı türev finansal varlıklar					-
Gerçeğe uygun değer farkı diğer kapsamlı gelir yansıtılan finansal varlıklar ve İtfa edilmiş maliyetinden ölçülen finansal varlıklar	55.757.809	-	803.369	-	- 56.561.178
Diğer varlıklar	5.130.108	-	-	-	5.130.108
Toplam	**305.251.878**	**6.030.317**	**35.471.365**	**712.804**	**347.466.364**

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2019 TARİHİ İTİBARİYLE KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 36 - FİNANSAL ARAÇLARDAN KAYNAKLANAN RİSKLERİN NİTELİĞİ VE DÜZEYİ (Devamı)

36.1.1.4 Kredi Riski (devamı)

i) Bankacılık endüstriyel bölümü (devamı)

31 Aralık 2019 ve 2018 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	**44.547.892**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**44.547.892**
Kredi ve avanslar	**16.122.386**	**3.079.818**	**27.207.406**	**66.702.318**	**55.738.121**	**48.541.904**	**217.391.953**
Kurumlara verilen kredi ve avanslar	16.025.627	3.079.516	26.847.140	64.955.284	53.203.874	-	164.111.441
Şahıslara verilen kredi ve avanslar	-	-	-	-	-	48.541.904	48.541.904
Finansal kiralama alacakları	96.759	302	360.266	1.747.034	2.534.247	-	4.738.608
Gerçeğe uygun değer farkı kâr/zarara yansıtılan finansal varlıklar	**-**				**7.264.839**		**7.264.839**
Gerçeğe uygun değer farkı kâr/zarara yansıtılan türev finansal varlık	**33.030**	**274.722**	**-**	**-**	**401**	**-**	**308.153**
Türev araçlar	**5.534.108**	**-**	**-**	**-**	**5.593.211**	**39.626**	**11.166.945**
Riskten koruma amaçlı türev finansal araçlar	**5.042.449**	**-**	**-**	**-**	**215**	**-**	**5.042.664**
Gerçeğe uygun değer farkı diğer kapsamlı gelir yansıtılan finansal varlıklar ve itfa edilmiş maliyetinden ölçülen finansal varlıklar	**15.363.217**	**66.302.961**	**-**	**1.362.555**	**61.238**	**-**	**83.089.971**
Diğer varlıklar	**4.511.154**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**4.511.154**
31 Aralık 2019	**91.154.236**	**69.657.501**	**27.207.406**	**68.064.873**	**68.658.025**	**48.581.530**	**373.323.571**
31 Aralık 2018	**102.680.480**	**48.297.644**	**25.331.701**	**73.497.361**	**54.192.716**	**43.466.462**	**347.466.364**

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 2019 ve 2018 tarihleri itibarıyla diğer endüstriyel bölümlerine ait finansal araç türleri itibarıyla maruz kaldığı kredi riskleri aşağıda belirtilmiştir:

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2019 TARİHİ İTİBARİYLE KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 36 - FİNANSAL ARAÇLARDAN KAYNAKLANAN RİSKLERİN NİTELİĞİ VE DÜZEYİ (Devamı)

36.1.1.4 Kredi Riski (devamı)

31 Aralık 2019	Ticari alacaklar	Sigorta faaliyetlerinden alacaklar	Diğer alacaklar (*)	Bankalardaki mevduat	Türev araçlar
Raporlama tarihi itibariyle maruz kalınan azami kredi riski (A+B+C+D)	**1.625.436**	**-**	**157.343**	**733.902**	**110.902**
Azami riskin teminat, vs ile güvence altına alınmış kısmı		-			
A. Vadesi geçmemiş ya da değer düşüklüğüne uğramamış finansal varlıkların net defter değeri	1.493.247	-	157.343	733.902	110.902
B. Vadesi geçmiş ancak değer düşüklüğüne uğramamış varlıkların net defter değeri	132.189				
C. Değer düşüklüğüne uğrayan varlıkların net defter değeri		-	-		
- Vadesi geçmiş (Brüt defter değeri)	57.515	-	-		
- Değer düşüklüğü	(57.515)	-	-		
- Net değerin teminat, vs ile güvence altına alınmış kısmı	-	-			

31 Aralık 2018	Ticari alacaklar	Sigorta faaliyetlerinden alacaklar	Diğer alacaklar (*)	Bankalardaki mevduat	Türev araçlar
Raporlama tarihi itibariyle maruz kalınan azami kredi riski (A+B+C+D)	**2.137.062**	**-**	**156.649**	**430.097**	**82.712**
Azami riskin teminat, vs ile güvence altına alınmış kısmı		-			
A. Vadesi geçmemiş ya da değer düşüklüğüne uğramamış finansal varlıkların net defter değeri	1.854.908	-	156.649	430.097	82.712
B. Vadesi geçmiş ancak değer düşüklüğüne uğramamış varlıkların net defter değeri	282.154				
C. Değer düşüklüğüne uğrayan varlıkların net defter değeri		-	-		
- Vadesi geçmiş (Brüt defter değeri)	190.375	-	-		
- Değer düşüklüğü	(190.375)	-	-		
- Net değerin teminat, vs ile güvence altına alınmış kısmı	-	-			

(*) Vergi ve diğer yasal alacakları içermemektedir.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2019 TARİHİ İTİBARİYLE KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 36 - FİNANSAL ARAÇLARDAN KAYNAKLANAN RİSKLERİN NİTELİĞİ VE DÜZEYİ (Devamı)

36.1.1.5 Riske Maruz Değer

Stres testleri olağanüstü durumlarda oluşabilecek zararların boyutlarına dair göstergeler sağlar. Akbank Risk Yönetimi bölümü tarafından yapılan stres testi Akbank'ın piyasa riski politikalarında da öngörüldüğü üzere faiz oranı stres testini içermektedir. Alım-satım portföyü dışında kalan tüm bankacılık işlemleri için faiz oranı riski bankacılık hesaplarından kaynaklanan faiz oranı riski altında takip edilmektedir. Stres testinin sonuçları Aktif Pasif Komitesi (APKO) tarafından incelenmektedir.

Bankacılık hesaplarından kaynaklanan faiz oranı riski hesaplaması ve raporlaması 23 Ağustos 2011 tarih ve 28034 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan "Bankacılık Hesaplarından Kaynaklanan Faiz Oranı Riskinin Standart Şok Yöntemiyle Ölçülmesine ve Değerlendirilmesine İlişkin Yönetmelik" uyarınca aylık olarak yapılmaktadır.

31 Aralık 2019 ve 2018 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;

		31 Aralık 2019		31 Aralık 2018	
Para Birimi	**Uygulanan Şok (+/- x baz puan)**	**Kazançlar /Kayıplar**	**Kazançlar /Özkaynaklar - Kayıplar /Özkaynaklar**	**Kazançlar /Kayıplar**	**Kazançlar /Özkaynaklar - Kayıplar /Özkaynaklar**
TL	(400)	3.588.028	%5,69	2.653.182	%5,28
TL	500	(4.027.453)	%(6,38)	(2.982.938)	%(5,94)
ABD Doları	(200)	922.614	%(1,46)	(199.575)	%(0,40)
ABD Doları	200	(882.350)	%(1,40)	200.621	%0,40
Avro	(200)	(35.477)	%(0,06)	107.373	%0,21
Avro	200	(828.729)	%(1,31)	(790.100)	%(1,57)
Toplam (Negatif Şoklar için)		**4.475.165**	**%7,09**	**2.560.980**	**%5,10**
Toplam (Pozitif Şoklar için)		**(5.738.532)**	**% (9,09)**	**(3.572.417)**	**%(7,11)**

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 volatilite modelleri ile hesaplamalar yapabilmektedir, 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.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2019 TARİHİ İTİBARİYLE KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 36 - FİNANSAL ARAÇLARDAN KAYNAKLANAN RİSKLERİN NİTELİĞİ VE DÜZEYİ (Devamı)

36.1.1.5 Riske Maruz Değer (devamı)

RMD analizleri, senaryo analizleri ve stres testleri ile desteklenerek beklenmedik ve gerçekleşme olasılığı düşük ancak etkisi büyük olayların ve piyasalardaki dalgalanmaların etkilerini de göz önünde bulundurmaktadır. Model çıktılarının geriye dönük testleri düzenli olarak yapılmaktadır.

"Standart metotda göre piyasa riski, menkul kıymetler portföyü bazında ve Grubun kur riskini de içerecek şekilde günlük ve haftalık olarak ölçülmekte ve üst düzey yönetime raporlanmaktadır.

36.1.2 Sermaye Risk Yönetimi

Sermayeyi yönetirken Grup'un hedefleri, ortaklarına getiri, diğer hissedarlara fayda sağlamak ve sermaye maliyetini azaltmak amacıyla en uygun sermaye yapısını sürdürmek için Grup'un faaliyette bulunabilirliğinin devamını korumaktır.

Sermaye yapısını korumak veya yeniden düzenlemek için Grup ortaklara ödenecek temettü tutarını belirler, yeni hisseler çıkarabilir ve borçlanmayı azaltmak için varlıklarını satabilir.

Grup sermayeyi net borç/yatırılan sermaye oranını kullanarak izlemektedir. Net borç, hazır değerlerin ve vergi yükümlülüklerinin (cari dönem ve ertelenmiş vergi yükümlülükleri) toplam yükümlülük tutarından düşülmesiyle hesaplanır.

31 Aralık 2019 ve 2018 tarihleri itibarıyla net borç/yatırılan sermaye oranı aşağıdaki gibidir:

Bin TL	31 Aralık 2019	31 Aralık 2018
Toplam borçlar	339.870.436	315.290.475
Nakit ve nakit benzerleri	22.447.203	23.657.667
Net borç	317.423.233	291.632.808
Özkaynak	66.477.443	56.395.796
Yatırılan sermaye(*)	383.900.676	348.028.604
Net borç/yatırılan sermaye oranı	83%	84%

(*) Yatırılan sermaye, özkaynak ve net borç toplamından oluşmaktadır.

DİPNOT 37 - FİNANSAL ARAÇLAR

Finansal araçların gerçeğe uygun değeri

Finansal araçların tahmini makul değerleri, Holding, Bağlı Ortaklıkları ve Müşterek Yönetime Tabi Ortaklıkları tarafından mevcut piyasa bilgileri ve uygun değerleme yöntemleri kullanılarak belirlenmiştir. Ancak, makul değer tahmininde piyasa verilerinin yorumlanmasında takdir kullanılır. Sonuç olarak, burada sunulan tahminler, Grup'un cari bir piyasa işleminde elde edebileceği değerlerin göstergesi olmayabilir.

Grup'un makul değeri belirlenebilen finansal araçların makul değerlerinin, tahmininde aşağıdaki yöntem ve varsayımlar kullanılmıştır:

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2019 TARİHİ İTİBARİYLE KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 37 - FİNANSAL ARAÇLAR (Devamı)

Finansal araçların gerçeğe uygun değeri (devamı)

Finansal varlıklar

Dönem sonu kurlarıyla çevrilen döviz cinsinden olan bakiyelerin makul değerlerinin, kayıtlı değerlerine yaklaştığı kabul edilmektedir.

Kasa ve banka ve banka mevduatları dahil, maliyet bedeli ile gösterilen finansal varlıkların makul değerlerinin, kısa vadeli olmaları ve alacak kayıplarının ihmal edilebilir olması dolayısıyla kayıtlı değerlerine yaklaştığı kabul edilmektedir. Menkul kıymet yatırımlarının makul değerleri bilanço tarihindeki piyasa fiyatları esas alınarak tahmin edilmiştir.

Ticari alacaklar etkin faiz yöntemi kullanılarak iskonto edilmiş maliyetleri üzerinden değerlenmekte ve ilgili beklenen kredi zararları ile birlikte kayıtlı değerlerinin makul değerlerine yaklaştığı kabul edilmektedir.

Finansal yükümlülükler

Banka kredileri ve diğer parasal yükümlülüklerin makul değerlerinin, kısa vadeli olmalarından dolayı kayıtlı değerlerine yaklaştığı kabul edilmektedir.

Döviz cinsinden olan uzun vadeli krediler dönem sonu kurlarından çevrilir ve bundan dolayı makul değerleri kayıtlı değerlerine yaklaşmaktadır.

Ticari borçlar etkin faiz yöntemi kullanılarak iskonto edilmiş maliyetleri üzerinden değerlenmekte ve bu şekilde kayıtlı değerlerinin makul değerlerine yaklaştığı kabul edilmektedir.

Türev araçlar

Yabancı para ve faiz swapları ile vadeli döviz alım-satım sözleşmelerinin makul değerleri bilanço tarihindeki piyasa fiyatları esas alınarak tahmin edilmiştir.

Bankacılık endüstriyel bölümüne ait finansal varlık ve yükümlülüklerin 31 Aralık 2019 ve 2018 tarihleri itibarıyla kayıtlı ve makul değerleri aşağıdaki gibidir:

Grup'un finansal varlık ve yükümlülüklerinin gerçeğe uygun değere ilişkin sınıflamaları aşağıdaki gibidir:

Seviye 1: Aktif piyasalardaki kayıtlı (düzeltilmemiş) fiyatlara dayanan;
Seviye 2: Doğrudan (aktif piyasadaki fiyatlar aracılığıyla) ya da dolaylı olarak (aktif piyasalardaki fiyatlardan türetilmek suretiyle) gözlemlenebilir nitelikteki verilere dayanan;
Seviye 3: Gözlemlenebilir piyasa verilerine dayanmayan.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2019 TARİHİ İTİBARİYLE KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 37 - FİNANSAL ARAÇLAR (Devamı)

Finansal araçların gerçeğe uygun değeri (devamı)

Bankacılık

Grup'un, bankacılık endüstriyel bölümüne ait 31 Aralık 2019 ve 2018 tarihi itibarıyla varlık ve yükümlülüklerinin makul değerleri aşağıdaki gibidir:

Cari Dönem - 31 Aralık 2019	1. Seviye	2. Seviye	3. Seviye	Toplam
Gerçeğe Uygun Değer Farkı Kâr/Zarar'a Yansıtılan Finansal Varlıklar				
- Devlet Borçlanma Senetleri	274.722	-	-	274.722
- Sermayede Payı Temsil Eden Menkul Değerler	232.764			232.764
- Diğer Finansal Varlıklar	58.216	401	6.723.419	6.782.036
Gerçeğe Uygun Değer Farkı Diğer Kapsamlı Gelire Yansıtılan Finansal Varlıklar				
- Devlet Borçlanma Senetleri	51.703.078	-	-	51.703.078
- Diğer Finansal Varlıklar	13.803.815	2.017.553	-	15.821.368
Türev Finansal Varlıklar				
- Gerçeğe Uygun Değer Farkı Diğer Kapsamlı Gelire Yansıtılan	-	2.127.012	-	2.127.012
- Gerçeğe Uygun Değer Farkı Kar ve ya Zarara Yansıtılan	774	14.500.878	-	14.501.652
Krediler	-	217.391.953	-	217.391.953
İtfa Edilmiş Maliyeti İle Ölçülen Finansal Varlıklar (Net)				
- Devlet Borçlanma Senetleri	14.030.740	-	-	14.030.740
- Diğer Finansal Varlıklar	1.534.785	-	-	1.534.785
Toplam Varlıklar	**81.638.894**	**236.037.797**	**6.723.419**	**324.400.110**
Türev Finansal Yükümlülükler				
- Gerçeğe Uygun Değer Farkı Diğer Kapsamlı Gelire Yansıtılan	-	901.104	-	901.104
- Gerçeğe Uygun Değer Farkı Kar ve ya Zarara Yansıtılan	311	8.160.558	-	8.160.869
Gerçeğe Uygun Değerinden Gösterilen Finansal Yükümlülükler				
- Müşteri Mevduatları	-	198.306.881	-	198.306.881
-Bankalararası para piyasası mevduatları, alınan fonlar ve borçlanma senetleri	-	54.084.626	-	54.084.626
Toplam Yükümlülükler	**311**	**261.453.169**	**-**	**261.453.480**

(*) 3. Seviye olarak değerlendirilen kredinin gerçeğe uygun değeri, çeşitli değerleme yöntemleri içeren çalışma sonuçlarına istinaden belirlenmiştir. Söz konusu değerleme çalışmasında yer alan temel varsayımlardaki olası değişiklikler kredinin taşınan değerini etkileyebilmektedir.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2019 TARİHİ İTİBARİYLE KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 37 - FİNANSAL ARAÇLAR (Devamı)

Finansal araçların gerçeğe uygun değeri (devamı)

Bankacılık (devamı)

Önceki Dönem - 31 Aralık 2018	1. Seviye	2. Seviye	3. Seviye	Toplam
Gerçeğe Uygun Değer Farkı Kâr/Zarar'a Yansıtılan Finansal Varlıklar				
- Devlet Borçlanma Senetleri	10.113	-	-	10.113
- Sermayede Payı Temsil Eden Menkul Değerler	150.684	-	-	150.684
- Diğer Finansal Varlıklar	18.020	-	6.690.208	6.708.228
Gerçeğe Uygun Değer Farkı Diğer Kapsamlı Gelire Yansıtılan Finansal Varlıklar				
- Devlet Borçlanma Senetleri	36.502.564	-	-	36.502.564
- Diğer Finansal Varlıklar	6.623.702	1.219.810	-	7.843.512
Türev Finansal Varlıklar				
- Gerçeğe Uygun Değer Farkı Diğer Kapsamlı Gelire Yansıtılan	-	1.989.608	-	1.989.608
- Gerçeğe Uygun Değer Farkı Kar ve ya Zarara Yansıtılan	1.371	20.697.637	-	20.699.008
Krediler	-	206.599.559	-	206.599.559
İtfa Edilmiş Maliyeti İle Ölçülen Finansal Varlıklar (Net)				
- Devlet Borçlanma Senetleri	9.411.205	-	-	9.411.205
- Diğer Finansal Varlıklar	2.803.897	-	-	2.803.897
Toplam Varlıklar	**55.521.556**	**230.506.614**	**6.690.208**	**292.718.378**
Türev Finansal Yükümlülükler				
- Gerçeğe Uygun Değer Farkı Diğer Kapsamlı Gelire Yansıtılan	-	644.958	-	644.958
- Gerçeğe Uygun Değer Farkı Kar ve ya Zarara Yansıtılan	248	12.286.264	-	12.286.512
Gerçeğe Uygun Değerinden Gösterilen Finansal Yükümlülükler				
- Müşteri Mevduatları	-	159.253.841	-	159.253.841
-Bankalararası para piyasası mevduatları, alınan fonlar ve borçlanma senetleri	-	60.380.409	-	60.380.409
Toplam Yükümlülükler	**248**	**232.565.472**	**-**	**232.565.720**

(*) 3. Seviye olarak değerlendirilen kredinin gerçeğe uygun değeri, çeşitli değerleme yöntemleri içeren çalışma sonuçlarına istinaden belirlenmiştir. Söz konusu değerleme çalışmasında yer alan temel varsayımlardaki olası değişiklikler kredinin taşınan değerini etkileyebilmektedir.

Aşağıdaki tabloda 3. Seviyedeki finansal varlıkların hareket tablosuna yer verilmiştir:

	31 Aralık 2019	31 Aralık 2018
Dönem başı bakiyesi	**6.690.208**	**-**
Alışlar	-	-
İtfa veya Satış	-	-
Değerleme Farkı	759.654	-
Transfer	(726.443)	6.690.208
Dönem sonu Bakiyesi	**6.723.419**	**6.690.208**

Teşkilatlanmış piyasalarda işlem görmeyen ve gerçeğe uygun değerleri güvenilir bir şekilde belirlenemeyen gerçeğe uygun değeri diğer kapsamlı gelire yansıtılan finansal varlıklarda sınıflandırılan hisse senetleri, maliyet bedelleri üzerinden, varsa, değer kaybı ile ilgili karşılık düşüldükten sonra konsolide finansal tablolara yansıtılmıştır. Cari yılda ve geçmiş yılda seviyeler arasında herhangi bir transfer olmamıştır.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2019 TARİHİ İTİBARİYLE KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 37 - FİNANSAL ARAÇLAR (Devamı)

Finansal araçların sınıfları ve gerçeğe uygun değerleri

31 Aralık 2019	Not	İtfa Edilmiş Maliyeti Üzerinden Değerlenen Finansal Yatırımlar	Krediler ve alacaklar (nakit ve nakit benzerleri dahil)	Gerçeğe Uygun Değer Farkı Diğer Kapsamlı Gelire Yansıtılan	İtfa edilmiş değerinden gösterilen finansal yükümlülükler	Defter değeri	Gerçeğe uygun Değeri
Finansal varlıklar							
Nakit ve nakit benzerleri	5	-	22447203	-	-	22.447.203	22.447.203
Ticari alacaklar	8	-	1.625.436	-	-	1.625.436	1.625.436
Diğer finansal varlıklar (*)	6,9	15.566.111	5.792.542	67.524.446	-	88.883.099	88.894.295
Finans sektörü faaliyetlerinden alacaklar	30	-	217.391.953	-	-	217.391.953	228.831.850
Finansal yükümlülükler							
Finansal borçlar	7	-	-	-	58.084.781	58.084.781	58.084.781
Ticari borçlar	8	-	-	-	3.995.658	3.995.658	3.995.658
Diğer finansal yükümlülükler (**)	9	-	-	-	9.452.894	9.452.894	9.452.894
Finans Sektörü Faaliyetlerinden Borçlar	31	-	-	-	252.391.507	252.391.507	252.169.296
31 Aralık 2018							
Finansal varlıklar							
Nakit ve nakit benzerleri	5	-	23.657.667	-	-	23.657.667	23.657.667
Ticari alacaklar	8	-	2.137.062	-	-	2.137.062	2.137.062
Diğer finansal varlıklar (*)	6,9	12.215.183	4.838.694	44.359.853	-	61.413.730	61.056.630
Finans sektörü faaliyetlerinden alacaklar	30	-	206.599.559	-	-	206.599.559	196.887.883
Finansal yükümlülükler							
Finansal borçlar	7	-	-	-	65.764.148	65.764.148	65.764.148
Ticari borçlar	8	-	-	-	3.372.749	3.372.749	3.372.749
Diğer finansal yükümlülükler (**)	9	-	-	-	8.515.006	8.515.006	8.515.006
Finans Sektörü Faaliyetlerinden Borçlar	31	-	-	-	219.634.250	219.634.250	218.872.618

(*) Diğer finansal varlıklar, diğer alacaklar, gerçeğe uygun değeri diğer kapsamlı gelire yansıtılan menkul kıymetler, vadeli mevduatlar ve itfa edilmiş maliyeti üzerinden değerlenen tutulacak menkul kıymetlerden oluşmaktadır.

(**) Diğer finansal yükümlülükler diğer borçlardan oluşmaktadır.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2019 TARİHİ İTİBARİYLE KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 38 - RAPORLAMA DÖNEMİNDEN SONRAKİ OLAYLAR

Grup'un bağlı ortaklıklarından Akbank'a Hazine ve Maliye Bakanlığı Sigortacılık Genel Müdürlüğü tarafından, Sigortacılık Kanunu'nun 32. maddesi ve ilgili diğer mevzuat hükümlerine aykırılık nedeniyle; 94.703.256 Tam TL idari para cezası uygulanmasına ve sigorta aracılığı faaliyetinin 15 gün süre ile 30 Ocak 2020 ile 13 Şubat 2020 tarihleri arasında geçici olarak durdurulmasına karar verilmiştir. İdari para cezası 5326 sayılı Kabahatler Kanunu'nun 17/6. maddesi gereğince %25 peşin ödeme indiriminden yararlanılarak 18 Şubat 2020 tarihinde ödenmiştir.

Notlar

Notlar

FİNAR tarafından özenle üretilmiştir.
www.finarkurumsal.com

Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş.
Sabancı Center, 4. Levent 34330 İstanbul
Tel : (0 212) 385 80 80
Faks : (0 212) 385 88 88
E-posta : info@sabanci.com

www.sabanci.com

Bu faaliyet raporunun basımında %100 geri dönüştürülmüş kâğıt kullanılmıştır.