



Sürdürülebilir,
Dijital,
Ölçeklenebilir





Değerli paydaşlarımız,

2024 yılı finansal ve operasyonel gelişmeleri kapsayan Faaliyet Raporumuzla karşınızdayız.

Raporumuzu okuduğunuz 2025 yılında Sabancı Topluluğu olarak 100. yılımızı kutlamanın mutluluğunu ve gururunu yaşıyoruz.

Geçmişten, ilklerimizden, başarılarımızdan aldığımız güçle, ekip ruhu ve beraberlik duygusuyla yeni bir yüzyıla adım atıyoruz.

Bir asırlık birlikteliğimizin ardında tüm paydaşlarımızın bize duyduğu güven yatıyor.

Bizimle birlikte bu yolu yürüten tüm paydaşlarımıza teşekkür ederiz.

Nice yüzyıllara birlikte!

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



Dünya çapında bir orkestra. Geleneksel sınırları aşan bir maestro.

Sabancı Holding tıpkı bir maestro gibi, küresel ekosistemini ustalıkla yönetiyor; enerji ve iklim teknolojilerinden bankacılık ve finansal hizmetlere, mobilite çözümlerinden malzeme teknolojilerine ve dijitale uzanan alanları kusursuzca bir araya getiriyor. Tıpkı ahenkle çalan bir orkestranın enstrümanları gibi, her sektör bu büyük senfonide vazgeçilmez bir rol oynuyor. Sabancı Holding, çevresel ve sosyal sorumluluğa odaklanan sürdürülebilir ve yenilikçi teknolojilerle, operasyonel mükemmeliyeti esas alarak ve ölçeklenebilir yatırımları teşvik ederek geleneksel sınırların ötesine geçiyor.

5 milyar ABD doları

2027 Yıl Sonuna Kadar
Sürdürülebilirlik Odaklı
Harcama Taahhüdü

Sürdürülebilir

Sabancı Holding; doğa ve sosyal gündemleri ile sürdürülebilirlik vizyonuna olan güçlü bağlılığını ortaya koyuyor. Türkiye'nin 2050'ye kadar Net Sıfır Emisyon hedefi açıklayan ilk yatırım holding şirketi olarak Sabancı Holding, 2023 yıl sonunda emisyonlarını %20 oranında azalttı ve 2030'a kadar ise bu oranı %42'ye çıkarmayı hedefliyor. 2027'ye kadar Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları ile bağlantılı harcamalara yönelik 5 milyar ABD doları tutarındaki taahhüdün %24'ü şimdiden yerine getirildi. 2024 yılında, CDP'den iklim ve su güvenliği alanında "Küresel A" derecesi olarak öne çıkan ve S&P 2025 Sürdürülebilirlik Yıllığı'nda bir kez daha yer bulan Sabancı Holding, LSEG'den "A" notuyla takdir edildi. Ayrıca, elde ettiği altı EFQM elması ile "Sürdürülebilirlikte Üstün Başarı" özel ödülünü kazandı.



Dijitalde Güçlü
Büyüme

Dijital

Sabancı Holding, 2023 yılında önemli bir organizasyonel değişiklik olarak Dijital Stratejik İş Birimi'ni kurdu. Bu birim, hem Sabancı Topluluğu'nun mevcut dijital işlerini ileri taşıyor hem de yenilikçi büyüme fırsatlarının kapılarını aralıyor. 2024 yılında Holding, Türkiye'nin öncü bulut teknoloji şirketlerinden Bulutistan'daki payını %65 oranında artırarak, DxBV ve Sabancı Ventures aracılığıyla toplam %75,5 etkin sahiplik oranına ulaştı. Dijital altyapı yatırımlarını öncelikli yatırım alanları arasında belirleyen Sabancı Holding, dijital işlerinin net aktif değer içindeki payını beş yıl içinde büyük ölçüde artırarak bu alanı büyümesinin merkezine yerleştirmeyi hedefliyor.

20 milyar ABD doları

2029 Yıl Sonu
Net Aktif Değer Hedefi

Ölçeklenebilir

Sabancı Holding, 2029 yılına kadar net aktif değerini 20 milyar ABD dolarına çıkararak, ölçeklenebilir potansiyele sahip seçili sektörlerde stratejik büyüme ile mevcut değerini ikiye katlamayı hedefliyor. Enerji ve iklim teknolojileri, mobilite çözümleri, malzeme teknolojileri ve dijitale odaklanan şirket, daha yüksek getiri sağlayan dengeli bir portföy oluşturmayı hedefliyor. Bu stratejiye paralel olarak, Enerjisa Üretim 2024 yılında toplam üretim kapasitesini 3,9 GW'a çıkarırken, bunun %47'sini yenilenebilir enerji kaynaklarından sağladı. Mayıs 2024'te 272 MW'lık Cutlass-II güneş enerjisi santralini devreye alan Sabancı Renewables, 2025'de tamamlanacak olan 232 MW'lık Oriana santrali ile ABD'de kapasitesini 504 MW'a çıkartıyor. Sabancı Ventures, 14 farklı şirkete gerçekleştirdiği doğrudan yatırımları ile Sabancı Holding'in ölçeklenebilir iş modellerine odaklı yatırımlarını destekliyor. Tüm bu yatırımlar, Sabancı Holding'in stratejik yönünü güçlendirerek gelecekte büyümesini ivmelendirecek kilit adımlar arasında yer alıyor.

Çeşitli Sektörlerde Lider Konumuyla Türkiye’nin Önde Gelen Yatırım Holding Şirketi



%46,8
Sabancı Ailesi

%53,2
Halka Açıklık Oranı

10,6 milyar ABD doları
Net Aktif Değer⁽²⁾

12
Halka Açık Şirket

%6
BIST Piyasa Değeri Payı

%70
Halka Açık Şirketler NAD Payı

6
Küresel Ortak

BANKACILIK VE FİNANSAL HİZMETLER NAD Payı: %42	ENERJİ VE İKLİM TEKNOLOJİLERİ NAD Payı: %32	MALZEME TEKNOLOJİLERİ NAD Payı: %14	DİJİTAL TEKNOLOJİLER & DİĞER ⁽¹⁾ NAD Payı: %7	MOBİLİTE ÇÖZÜMLERİ NAD Payı: %5
AKBANK SAHOL: %40,7 Diğer: %6,2 Fili Dolaşım: %53,1 14,5 milyon Aktif Müşteri ⁽³⁾ %15,1 Ana Sermaye Yeterliliği Rasyosu ⁽⁴⁾	ENERJİSA Türkiye'nin Enerjisi SAHOL: %40,0 E.ON: %40,0 Fili Dolaşım: %20,0 59 milyar TL Düzenlenmiş Varlık Tabanı 22 milyon Nüfus	AKÇANSA SAHOL: %39,7 Heidelberg Materials: %39,7 Fili Dolaşım: %20,5 7 milyon ton Kapasite 25+ Hazır Beton Tesisi	TEKNO SA SAHOL: %50,0 Fili Dolaşım: %50,0 175 Mağaza 230 milyon+ Yıllık Ziyaretçi	BRI SA SAHOL: %43,6 Bridgestone: %43,6 Diğer: %2,6 Fili Dolaşım: %10,2 Her 2 Saniyede 1 Lastik Üretimi 830.000 Arvento'nun Takip Ettiği Araç Sayısı
AKSigorta SAHOL: %36,0 Ageas: %36,0 Fili Dolaşım: %28,0 13,1 milyar TL Fon Büyüklüğü 34,9 milyar TL Prim Üretimi	ENERJİSA ÜRETİM SAHOL: %50,0 E.ON: %50,0 3,9 GW Türkiye'de Üretim Kapasitesi %47 Yenilenebilir Enerji Payı	ÇİM SA SAHOL: %54,5 Diğer: %0,5 Fili Dolaşım: %45,0 4 Ülkede Üretim %53 Cirodaki Döviz Oranı	SABANCIDx SAHOL: %100 5.000+ Dijital Çözümlerde Aktif Müşteri Bazı 9 Ofis	TEMSA SAHOL: %50,0 PPF Group : %50,0 %68 Cirodaki Döviz Oranı 24 Model Ticari Araç Üretimi
AGE SA SAHOL: %40,0 Ageas: %40,0 Fili Dolaşım: %20,0 228,3 milyar TL BES Fon Büyüklüğü (Otomatik Katılım Dahil) 14,3 milyar TL Prim Üretimi (Hayat ve Kaza Branşında)	SABANCI CLIMATE TECHNOLOGIES SAHOL: %100 504 MW Amerika'da Üretim Kapasitesi 4 Fon 10 Start-Up Amerika'da Girişim Sermayesi Yatırımı	KORD SA SAHOL: %71,1 Diğer: %0,3 Fili Dolaşım: %28,6 %100 Cirodaki Döviz Oranı 546 Ar-Ge Patent Sayısı	Carrefour SA SAHOL: %57,1 Carrefour: %32,2 Fili Dolaşım: %10,7 1.225 Mağaza (530 Bayi) 12 milyon Tekil Müşteri	TEMSA MOTORLU ARAÇLAR SAHOL: %100 48 Servis Noktası

⁽¹⁾ Diğer iş kolu Carrefoursa, Tursa ve AEO'yu içerir.
⁽²⁾ Halka açık şirketler için piyasa değerleri, Enerjisa Üretim, Sabancı Building Solutions ve Sabancı Climate Technologies için bağımsız değerlemeler ve diğer halka açık olmayan şirketler için defter değerleri kullanılmıştır. İş birimleri altında gösterilen NAD payları, Holding solo nakit hariç toplam NAD payıdır. Nakit hariç toplam NAD: 10,2 milyar ABD doları
⁽³⁾ Aktif müşteri sayısı (x) ile MIS verilerine dayanan aktif müşteri başına ortalama çapraz satış
⁽⁴⁾ Değerlemeler hariç. Değerlemeler. Menkullerin gerçeğe uygun değerlendirme farkları ve risk ağırlıklı kalemler hesaplamasında 26.06.2023 döviz kuru dikkate alınmıştır.

Uzun Vadeli Görünürlük Sağlayan Sermaye Kullanım Alanları

Ana İşlerin Korunması ve Büyütülmesi

- Pazardaki öncü konumlarımızı güçlendirme
- Müşteri odaklı kârlı büyüme



Sürdürülebilirlik/Net Sıfır Dönüşümü

- Daha yüksek çarpanlara sahip belirli sektörlerde ölçeklenebilir şirketlere odaklı
- İç Verim Oranı (IRR) > Ağırlıklı Ortalama Sermaye Maliyeti (WACC) + (%1 ile %3 arası)

Hissedar Getirisinin Artırılması

- Temettü Politikası: Net kârın %5 ile %20'si arasında
- Yönetim Uzun Vadeli Performans Hedefleri: NAD Büyümesi ve Göreceli Toplam Hissedar Getirisi

Bilançonun Etkin Kullanımı

- Net Aktif Değere Oranla Borç Kapasitesi
- Banka Dışı Net Borç/FAVÖK ≤ 2x

Değer Odaklı Yol Haritamız

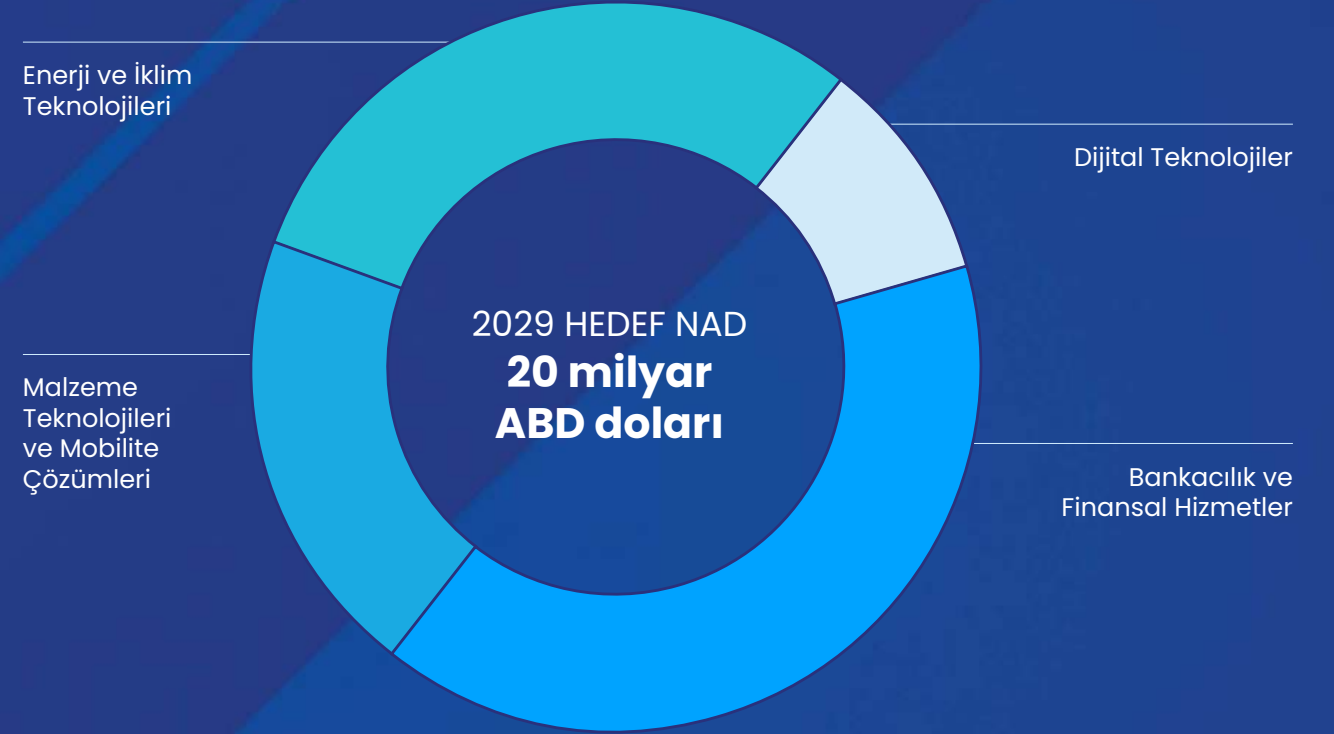
	2024 GERÇEKLEŞME	2024-2029 HEDEFLERİ
NET AKTİF DEĞER (ABD doları) ⁽¹⁾	10 milyar ABD doları	20 milyar ABD doları
AOSM DÜZELTİLMİŞ GETİRİ ⁽²⁾	+20 baz puan	+120-150 baz puan
YATIRIM HARCAMALARI/CİRO ⁽³⁾	%13,5	%15-%20
DÖVİZ CİNSİ GELİR PAYI ⁽⁴⁾	%19	≥%30
NET BORÇ/FAVÖK ⁽⁵⁾	1,4x	≤2,0x
Kapsam 1 ve 2 Emisyonlarında Azaltım ⁽⁶⁾	%20 2023 yıl sonu itibarıyla	%42 2030'a kadar
Sabancı Holding'deki Kadın Lider Oranı	%41 2023 yıl sonu itibarıyla	%50 2030'a kadar

⁽¹⁾ Beklenti dönemi sonu, nakit hariç ⁽²⁾ Beklenti dönemi ortalaması; 2018-2023 Ağırlıklı Ortalama Sermaye Maliyeti (AOSM) %12,43 olup, 2024-2029 dönemi için AOSM %12 varsayılmaktadır. ⁽³⁾ Banka dışı, beklenti döneminin ortalaması olarak kombine ⁽⁴⁾ Beklenti döneminin sonunda, banka dışı, kombine ⁽⁵⁾ 2021 baz yılı

Güçlü Büyüme ve Yüksek Getiri ile Daha Dengeli Net Aktif Değer (NAD)



AOSM Düzeltilmiş Getiri:
+20 baz puan



AOSM Düzeltilmiş Getiri:
+120-150 bps

● Bankacılık ve Finansal Hizmetler ● Malzeme Tek. ve Mobilite Çöz. ● Enerji ve İklim Tek. ● Dijital Tek. ● Diğer⁽¹⁾

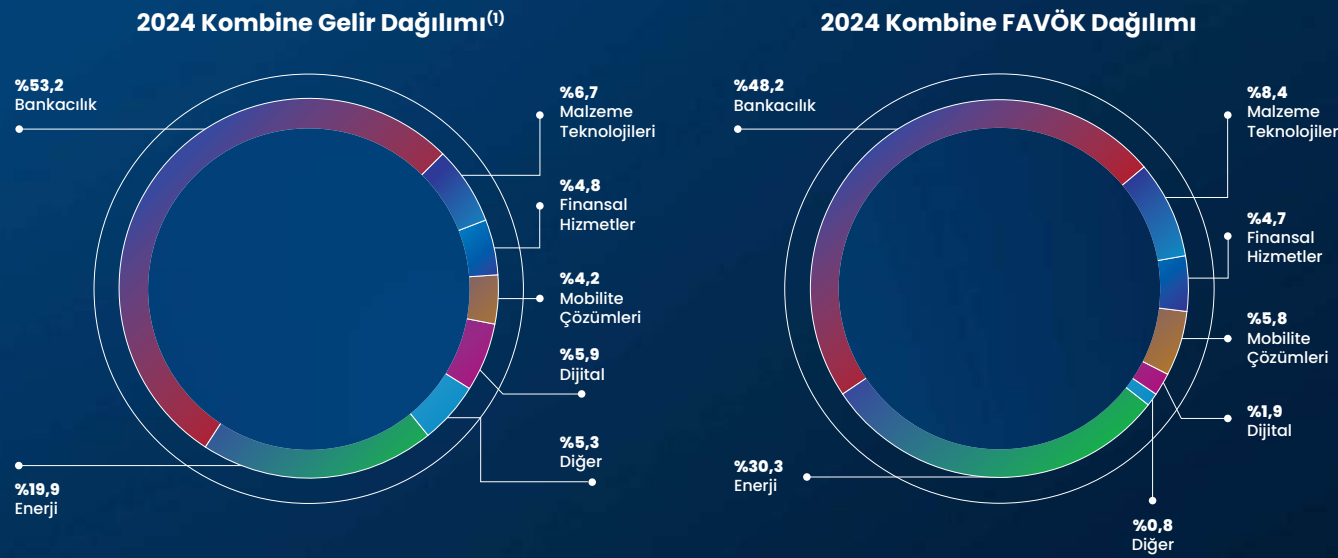
⁽¹⁾ Diğer: 2024 yılı için Carrefoursa, Tursa ve AEO, 2019 yılı için ise bu şirketlerin yanı sıra Exsa (2024 Aralık ayında Tursa tarafından devralınmıştır.) ve 2022 yılında satılan Philips'i içermektedir.
Not: Nakit, NAD hesaplamalarına dahil edilmemiştir. 2019 NAD hesaplaması halka açık şirketler için piyasa değerlerini ve halka açık olmayan şirketler için defter değerlerini içermektedir. 2024 NAD hesaplaması halka açık şirketler için piyasa değerlerini, Enerjisa Üretim, Sabancı Building Solutions ve Sabancı Climate Technologies için bağımsız değerlemeyi ve diğer halka açık olmayan şirketler için defter değerlerini içermektedir.
AOSM: Ağırlıklı Ortalama Sermaye Maliyeti

Bir Bakışta Sabancı Holding ve Sabancı Topluluğu

Sağlam finansal performans geçmişi ve hissedar getirisine sarsılmaz bağlılık

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

TMS 29 Dahil (Milyar TL)	2023	2024	Yıllık
Kombine Gelir ⁽¹⁾	1.172,6	1.243,5	%6
Kombine FAVÖK	231,2	129,0	(%44)
Konsolide Net Kâr (Ana Ortaklık Payı)	22,3	(15,5)	a.d.
Konsolide Özkaynak Kârlılığı	%7,0	(%5,1)	a.d.



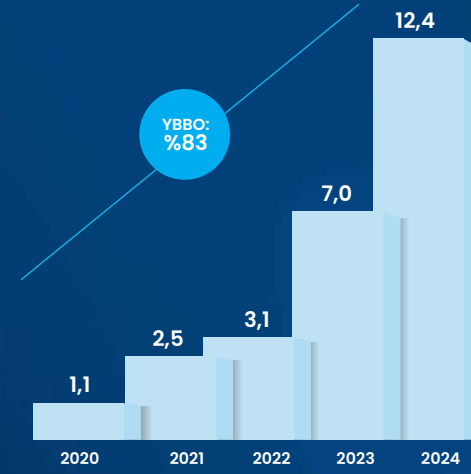
⁽¹⁾ Holding temettü geliri hariçtir.

⁽²⁾ Operasyonel olmayan ve tek seferlik gelir/giderler hariç tutardır. Konsolide net kâr için ana ortaklık payı.

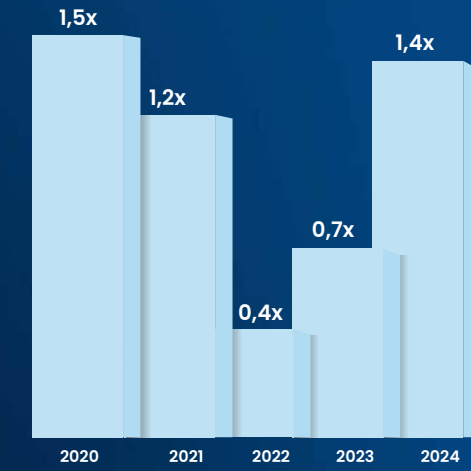
(): Sayının negatif olduğunu ifade eder.

a.d.: anlamlı değil

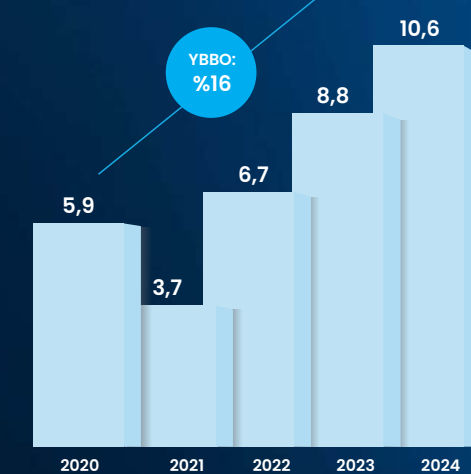
Holding Solo Net Nakit Pozisyonu (milyar TL)



Banka Dışı Kombine Net Borç/FAVÖK

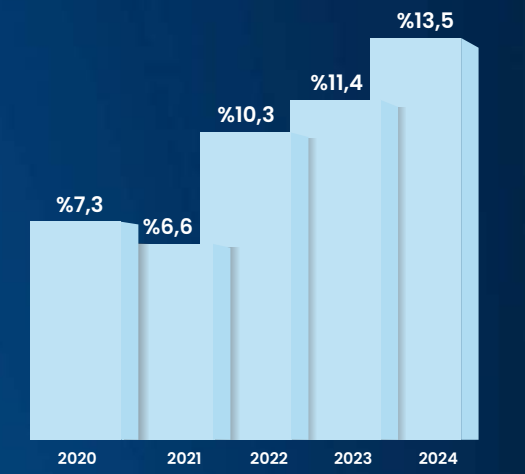


NAD (Milyar ABD Doları)⁽¹⁾



⁽¹⁾ 2020, 2021 ve 2022 NAD hesaplaması halka açık şirketler için piyasa değerlerini, halka açık olmayan şirketler için defter değerlerini ve nakdi içermektedir. 2023 itibarıyla NAD hesaplaması halka açık şirketlerin piyasa değerleri, Enerjisa Üretim, Sabancı Building Solutions ve Sabancı Climate Technologies için bağımsız değerlendirme ve halka açık olmayan şirketler için defter değerleri ve nakdi içermektedir.

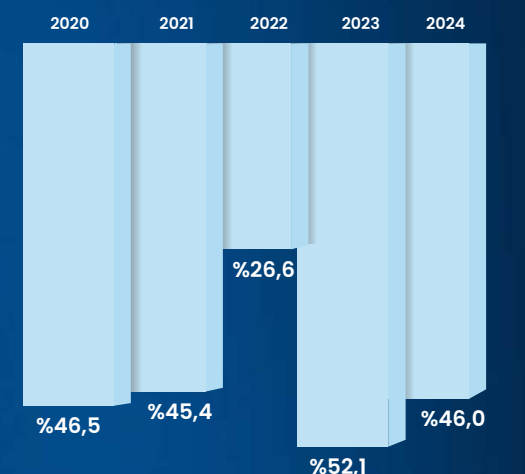
Banka Dışı Kombine Yatırımlar/Gelir



Ödenen Temettü (milyon TL)



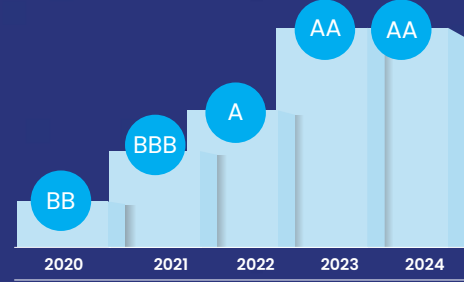
NAD İskontosu⁽¹⁾



Bir Bakışta Sabancı Holding ve Sabancı Topluluğu

ÇSY Endekslerinde Yerel ve Küresel Rakipler Arasında Üstün Performans

MSCI ÇSY Derecelendirmesi



Türkiye Sıralaması



Dünya Sıralaması



CDP İklim Değişikliği ve Su Güvenliği Performansı



Türkiye Sıralaması



Su Güvenliği



İklim Değişikliği

Dünya Sıralaması



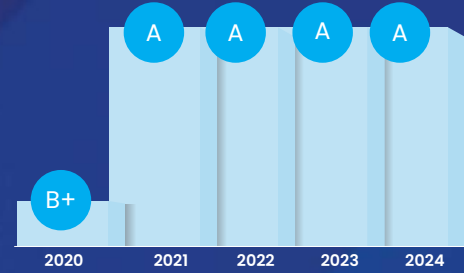
Su Güvenliği



İklim Değişikliği

2024 CDP sonuçlarına göre, Sabancı Topluluğu'ndan 8 şirket (Sabancı Holding, Akbank, Brisa, Carrefoursa, Çimsa, Enerjisa Enerji, Kordsa, Teknosa) CDP Global A Listesi'nde yer alarak Topluluğun sürdürülebilirlik alanındaki öncü konumunu bir kez daha kanıtladı.

Refinitiv ÇSY Derecelendirmesi



Türkiye Sıralaması



Dünya Sıralaması



EFQM
Sürdürülebilirlik için
Üstün Başarı Özel Ödülü



Türkiye Sıralaması
Dünya Sıralaması
S&P Dow Jones
Sürdürülebilirlik Endeksi

Sabancı Kültürü

Müşterilerin ve tüm paydaşların, ihtiyaç ve beklentilerini ortaya koyan,

Farklı görüşlere değer veren ve kararlara geniş çaplı katılımı önemseyen,

Yenilikçiliğin öncüsü olan,

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

Uzun vadeli ve sürdürülebilir değer yaratmaya odaklanan bir kültürdür.

Değerlerimiz



CESARET

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



SAMİMİYET

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



KATILIM

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



TUTKU

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



SÜREKLİ GELİŞİM

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

İçindekiler

04 Bir Bakışta Sabancı Holding ve Sabancı Topluluğu

16 Sabancı Holding Hakkında

- 16 Bir Bakışta 2024
- 18 Kısaca Sabancı Holding
- 20 Yönetim Kurulu Başkanı'nın Mesajı
- 22 CEO'nun Mesajı
- 26 Yönetim Kurulu
- 30 Yürütme Kurulu
- 34 Sabancı Holding Yönetimi
- 35 Ortaklık Yapısı ve Kâr Dağıtım Politikası
- 36 Yatırımcı İlişkileri ve Hisse Geri Alım Programı
- 38 Risk Yönetimi
- 40 Uyum
- 42 İnsan Kaynakları
- 48 Sürdürülebilirlik
- 54 Sabancı Gönüllüleri Programı
- 55 Sabancı Ventures

56 Stratejik İş Kolları

- 56 Bankacılık
- 62 Finansal Hizmetler
- 68 Enerji ve İklim Teknolojileri
- 74 Malzeme Teknolojileri
- 80 Mobilite Çözümleri
- 86 Dijital
- 92 Diğer

96 Sabancı Vakfı

102 Sabancı Üniversitesi

108 Sabancı Üniversitesi Sakıp Sabancı Müzesi (SSM)

114 Politika ve Prensipler

- 115 Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik İlkelerine Uyum

124 Finansal Raporlar

- 124 Kâr Dağıtım Tablosu
- 125 Bilanço Tarihinden Sonraki Olaylar
- 126 Yıllık Faaliyet Raporuna Dair Bağımsız Denetçi Raporu
- 129 Konsolide Finansal Tablolar ve Bağımsız Denetçi Raporu

Olağan Genel Kurul Toplantı Gündemi

HACİ ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş. 27 MART 2025 TARİHİNDE SAAT 14:00'DA YAPILACAK OLAN 2024 YILI OLAĞAN GENEL KURUL TOPLANTI GÜNDEMİ

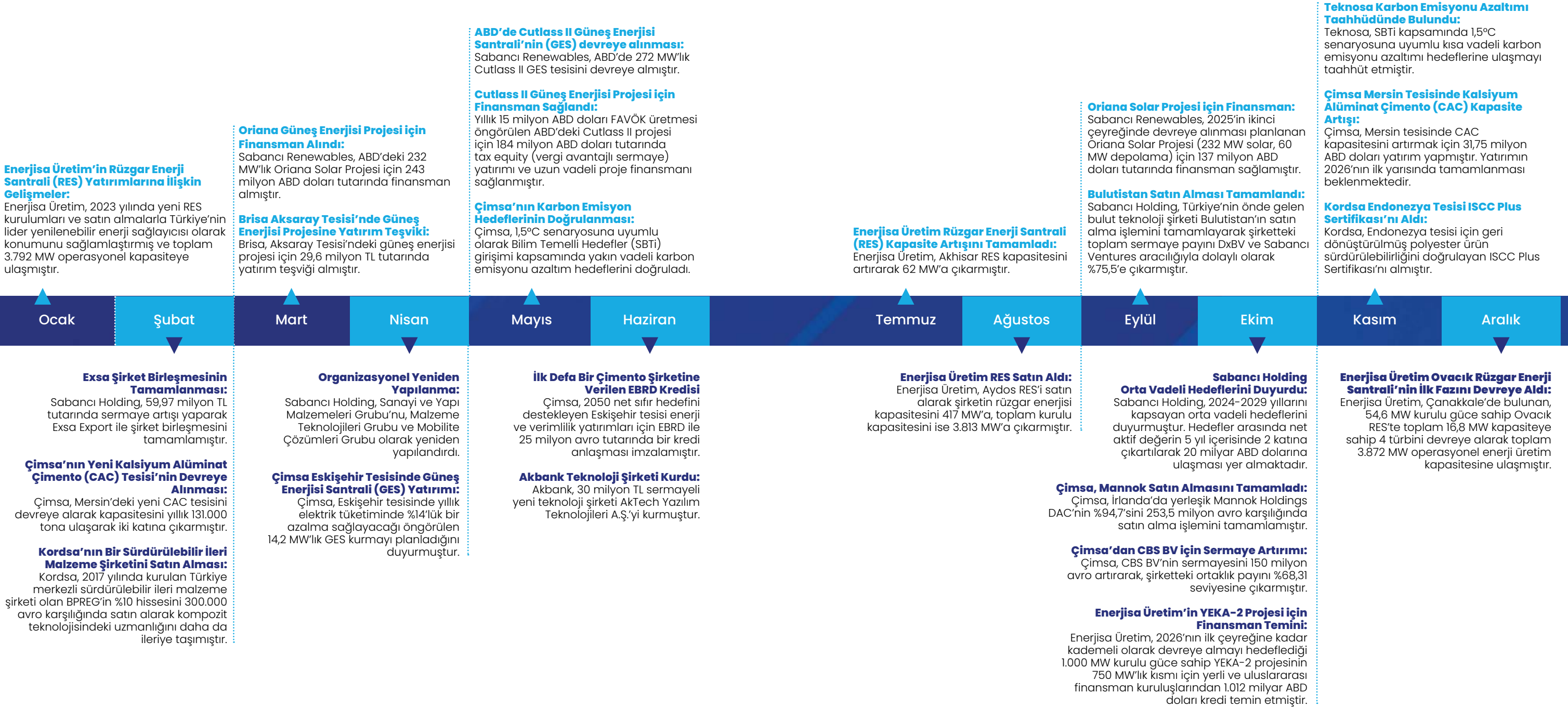
1. Açılış ve Toplantı Başkanlığının oluşturulması,
2. 2024 yılına ait Yönetim Kurulu Faaliyet Raporunun okunması ve müzakeresi,
3. 2024 yılına ait Denetçi Raporlarının okunması,
4. 2024 yılına ait Finansal Tabloların okunması, müzakeresi ve tasdiki,
5. 2024 yılı faaliyetlerinden dolayı Yönetim Kurulu Üyelerinin ibra edilmeleri,
6. Yönetim Kurulu'nun kâr dağıtımı ilgili teklifinin karara bağlanması,
7. Yönetim Kurulu Üyelerinin seçimi ve görev sürelerinin tespiti,
8. Yönetim Kurulu Üyelerinin aylık brüt ücretlerinin belirlenmesi,
9. Denetçi ve Topluluk Denetçisinin seçimi,
10. Yürürlükteki pay geri alım programı kapsamında dönem içinde yapılan işlemler hakkında bilgi verilmesi,
11. 2024 yılında yapılan bağış ve yardımlar hakkında bilgi verilmesi ve onaylanması,
12. Şirketin 2025 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,
14. Dilek ve temenniler.



2024 Online Faaliyet Raporu'na ulaşmak için
QR kodu akıllı cihazınıza okutunuz.

Bir Bakışta 2024

Sabancı Holding'in net sıfır hedefleri ve küresel büyüme stratejileri ile uyumlu dinamik portföy yönetimi anlayışı 2024 yılında devam etti.



Kısaca Sabancı Holding

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



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

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

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

Sabancı Holding'in Topluluk vaadi, sürdürülebilir bir yaşam için öncü girişimler ile Türkiye'yi ve dünyayı birleştirmek olup Sabancı Holding bu vaadi ile paydaşlarına değer yaratmak için çalışmaktadır. Sabancı Topluluğu şirketleri, 2024 yıl sonu itibarıyla 17 ülkedeki yatırımları ve 60 bini aşkın çalışanıyla ürün ve hizmetlerini dünyanın dört bir yanına ulaştırmaktadır. Sabancı Holding'in uluslararası iş ortakları arasında Ageas, Bridgestone, Carrefour, E.ON, Heidelberg Materials ve Skoda gibi dünyanın önde gelen şirketleri yer almaktadır. Sürdürülebilirliği, temel odak noktalarından biri olarak kabul eden Sabancı Topluluğu, bu kapsamda, 2050 yılına kadar net sıfır emisyon ve sıfır atık hedefini benimsemiştir.

Sabancı Holding, Türkiye'de menkul kıymetler piyasasının düzenleyici kuruluşu olan Sermaye Piyasası Kurulu'na kayıtlı olup payları 1997 yılından bu yana Borsa İstanbul'da işlem görmektedir. Sabancı Ailesi, Sabancı Holding'in en büyük hissedar grubunu oluşturmaktadır iken, Holding'in sermayesini oluşturan paylarının %53,23'ü halka açıktır. 2024 yıl sonu itibarıyla, Sabancı Holding ve halka açık 11 bağlı ortaklığının payları Borsa İstanbul'un toplam piyasa değerinin %6'sını oluşturmaktadır. 2024 yıl sonunda Sabancı Holding'in net aktif değeri yıllık bazda %20 artış ile 10,6 milyar ABD dolarına yükselmiştir.



**Dünya Çapında
17 Ülke**



**60 Bin +
Çalışan**



Yönetim Kurulu Başkanı'nın Mesajı

100 yıllık birikimimiz, 17 ülkeye yayılmış ayak izimiz, teknoloji gücümüzle “Türkiye’nin Sabancı’sından” “Dünya’nın Sabancı’sına” dönüşürken, geleceğin Sabancı’sının da tohumlarını atıyoruz.

İki yıl önce oluşturduğumuz Dijital Grup Başkanlığımızın ardından, geçtiğimiz yıl da dijital ve yapay zekâ dönüşümünü beş ana stratejik önceliğimizden biri olarak belirledik.

Değerli yatırımcılarımız, iş ortaklarımız ve çok kıymetli çalışanlarımız;

Küresel jeopolitikte belirsizlikler, hepimiz için yön bulmayı zorlaştırıyor. Tüm dünya, enflasyon ve ekonomik baskılarla mücadele ederken, Türkiye de kritik bir dönemeçte bulunuyor. Dünya üzerinde güç dengeleri yeniden şekilleniyor; küreselleşme ve uluslararası ticaret her geçen gün daha kırılgan bir hale geliyor.

Dünya, teknoloji aracılığıyla yeniden şekillenirken, eşitsizlikler ve iklim krizleri gibi zorluklarla mücadele ediyor. Böyle bir dönemde bilimin ve teknolojinin rolü her zamankinden daha kritik hale geliyor.

Özellikle Amerika’da gerçekleşen son başkanlık değişimi ve ardından uygulamaya konulan korumacı politikalar, bu yeni döneme ilişkin önemli mesajlar içeriyor. Batı’nın demokrasi ve refah modeliyle simgeleşmiş değerleri giderek sorgulanırken, Çin ve Uzak Doğu coğrafyasının stratejik sektörlerdeki gücü artıyor.

Hızla kutuplaşan dünya ekonomisinde teknolojinin yapıcı, birleştirici ve dönüştürücü gücüne yatırım yapanlar hem dünya ekonomisinde hem de jeopolitiğinde söz sahibi olacak.

Hepimiz işlerimizde bu değişimi yaşıyor, onlara yön veriyor, liderlik ediyor ve fırsata dönüştürüyoruz.

Bugün bazı kaygıları da beraberinde getirse de yapay zekâ artık hayatlarımızın her alanına nüfuz etmiş durumda.

Bu dönüşümü iki taraflı okumamız gerekiyor.

Evet, riskler var. Özellikle teknolojinin hayatlarımızdaki yerini reddedenler, gelişimin parçası olmak yerine, gelişimi takip etmeyi seçenler için...

Ama bir yandan da bu yeni düzen çok büyük fırsatları beraberinde getiriyor.



100’üncü yaşımızda, bizi en çok gururlandıran, Sabancı’nın sadece bir şirketler topluluğu olarak değil, aynı zamanda bir değerler bütünü olarak görülmesidir.

2025’te bir asrı geride bırakan Sabancı Topluluğu’nun teknoloji, inovasyon, sürdürülebilirlik odaklı dönüşümünü, işte bu fırsat penceresinden okumamız gerektiğine inanıyorum.

100 yıllık birikimimiz, 17 ülkeye yayılmış ayak izimiz, teknoloji gücümüzle “Türkiye’nin Sabancı’sından” “Dünya’nın Sabancı’sına” dönüşürken, geleceğin Sabancı’sının da tohumlarını atıyoruz.

İki yıl önce oluşturduğumuz Dijital Grup Başkanlığımızın ardından, geçtiğimiz yıl da dijital ve yapay zekâ dönüşümünü beş ana stratejik önceliklerimizden biri olarak belirledik. Bu odak, artık 2024-2029 stratejik yol haritamızın temel taşlarından biri. Dijital işimizi büyütme ve bu dönüşümde güçlü bir lider olma hedefimiz doğrultusunda bize yol gösteriyor.

Bu yılın bizim için en dikkat çekici gündemlerinden biri 2024-2029 stratejik yol haritamız oldu. Yönetim Kurulumuzun da onayıyla, geçtiğimiz aylarda Cenk Alper liderliğindeki yönetim takımımız tarafından açıklanan bu plan, Geleceğin Sabancı’sına dair heyecanımızı artırıyor.

Bu yol haritası, sürdürülebilir, dijital ve ölçeklenebilir büyümeye odaklanarak, önümüzdeki 5 yıl içinde net aktif değerimizi iki katına çıkarma hedefimizi ortaya koyuyor. Ayrıca, dijital iş kolumuzun portföyümüzdeki payının önemli ölçüde artmasını sağlayacak adımları içeriyor.

Yelkencilerin dediği gibi, hangi limana gitmek istediğimizi bilerek yola çıktık ve bizi hedeflerimize taşıyacak rüzgârı yakaladık. Bu plan, Topluluğumuzun geleceğe uzanan yolculuğunda güçlü bir rehber olacak.

Değerli Paydaşlarımız,

İşlerimiz, iş yapış şekillerimiz değişiyor. Dünya müthiş bir dönüşümün içerisinde.

Ama bu hızlı dönüşümde, bazı şeyler hep aynı kalıyor.

Aynı Sabancı’nın değerleri gibi...

1925 yılında, Hacı Ömer Sabancı’nın attığı ilk tohumlardan bu yana, Sabancı, faaliyette bulunduğu her yerde, sürekli ilerlemenin, çağa daşılaşmanın izinde oldu.

Bunu tevazudan uzaklaşmayarak, ekip çalışmasını ve iş birliğini her zaman önde tutarak, hedef odaklı düşünmekten vazgeçmeyerek, kendisine duyulan güveni boşa çıkarmayarak başardı.

Bizi biz yapan tüm bu değerleri ikinci yüzyılımıza da taşıyoruz.

100’üncü yılımız, köklü geçmişimizden güç alarak geleceğe emin adımlarla ilerlediğimiz bir dönüm noktasıdır. 100’üncü yaşımızda, bizi en çok gururlandıran, Sabancı’nın sadece bir şirketler topluluğu olarak değil, aynı zamanda bir değerler bütünü olarak görülmesidir.

Bu yolda devam ederken, “Dünya’nın Sabancı’sı” vizyonumuzun ve Topluluk Vaadimizin bizlere yüklediği sorumlulukları yerine getirmeye devam edeceğiz.

Bunu da 60 binden fazla çalışanımızla birlikte yapacağız.

Bu vesileyle, 2024 yılında ortaya koyduğumuz başarılarla katkılarından dolayı tüm çalışanlarımıza, iş ortaklarımıza ve hissedarlarımıza teşekkür ediyorum.

Saygılarımla,

Güler Sabancı
Yönetim Kurulu Başkanı

CEO'nun Mesajı

Rekabetin artık tamamen teknoloji odağında şekilleneceği, veriye ve bilgiye hakimiyetin belki de tüm ham madde ve madenlerden çok daha değerli olacağı bir geleceğe doğru ilerliyoruz.

“Sürdürülebilir, Dijital ve Ölçeklenebilir” gelecek dönemdeki üçlü büyüme formülümüzün temelini oluşturuyor.

Değerli yatırımcılarımız, iş ortaklarımız ve çok kıymetli çalışanlarımız,

Birçok küresel ve yerel soruna aynı anda göğüs germemiz gereken bir dönemdeyiz.

Karşılaştığımız olumsuzluklar yolculuğumuzu zorlaştırsa da cesaretimizden, kararlılığımızdan ve en önemlisi rotamızdan hiç kuşkumuz yok.

Bir yandan jeopolitik sorunlar dünyanın geleceğine dair umutlarımızı gölgelerken, diğer yandan küresel ölçekte müthiş bir teknolojik dönüşüme şahitlik ediyoruz.

Yapay zekâ başta olmak üzere teknolojinin gelişim hızı artık inanılmaz seviyelere ulaştı. Şüphesiz ki buradaki ilerleme önümüzdeki dönemde ivmelenerek artacak.

Rekabetin artık tamamen teknoloji odağında şekilleneceği, veriye ve bilgiye hakimiyetin belki de tüm ham madde ve madenlerden çok daha değerli olacağı bir geleceğe doğru ilerliyoruz.

Türkiye’de yüksek enflasyonla mücadelemiz devam ediyor. 2025 ve ötesinde ortaya konulacak kararlılık, enflasyonla mücadelede kalıcı başarının da anahtarı olacaktır. Bu kararlılıkla birlikte en büyük temennimiz, ekonomide normalleşme adımlarının her iş kolunda atılması ancak özellikle finans ve enerji gibi stratejik iş kollarını da kapsayacak şekilde genişletilip, buradaki kararların hızlı şekilde uygulanmasıdır.

Diğer yandan, özellikle son bir yılda, enflasyon–devalüasyon arasında oluşan dengesizlik, Türkiye’de ihracat üzerine bir büyüme hikayesi kuran şirketler için zorlu bir faaliyet ortamı yaratmış durumda. Topluluğumuzun ihracatçı şirketleri üzerinde de ciddi maliyet baskısı oluşturan bu durumun etkilerini 2024 bilançomuzda da deneyimledik.



Sağlıklı borçluluk rasyomuz mevcut yatırım döngümüzde küresel büyüme girişimlerini sürdürmemiz için bize ek bir manevra alanı yaratıyor.

Enflasyonla mücadele programı kapsamında uygulanan, bankacılık ve enerji dahil birçok sektörü etkileyen makroihtiyati tedbirler ve Türkiye’de enflasyon ve TL’nin değer kaybı arasındaki fark, bu yılki mali performansımızı sınırladı. Her ne kadar bankalar enflasyon muhasebesinden muaf olsa da, bizim gibi, bankaları konsolide eden gruplar, enflasyon muhasebesi kapsamında kârlılık konusunda zor bir sınav verdi. Zira konsolidasyona tabii tutulduğunda güçlü nakit pozisyonuna sahip bankalar enflasyon muhasebesinden ciddi şekilde olumsuz etkilendi.

Tüm bu zorlu şartlara rağmen, B2B portföyümüzün desteğiyle güçlü bir operasyonel performans sergiledik. Sabancı Topluluğu olarak, 2024 yılında reel olarak %6 kombine ciro büyümesi sağladık. Daha da önemlisi, banka dışı FAVÖK marjlarımızın yıl boyunca çeyreklik bazda istikrarlı bir şekilde iyileşmesiyle operasyonel kârlılığımızda artış elde ettik. Net borç/FAVÖK⁽¹⁾ oranımız hayata geçirdiğimiz stratejik yatırımlar nedeniyle bir miktar artış gösterse de 2x seviyesinin oldukça altında kaldı. Bu sağlıklı seviye, Grup politikamızı destekliyor ve mevcut yatırım döngümüzde küresel büyüme girişimlerini sürdürmemiz için bize ek bir manevra alanı yaratıyor.

Bu kısa özetle birlikte, bazı iş kollarımızda öne çıkan birtakım dikkat çekici gelişmeleri de sizlerle paylaşmak isterim.

- Enerji Üretimi: Enerjisa Üretim şirketimiz, enerji üretimi alanında, Avrupa’nın en büyük kara tipi rüzgâr enerjisi projelerinden olan 1.000 MW’lık YEKA RES-2’de saha ilerlemelerinde ciddi ilerleme kaydederken, bu projenin 750 MW’lık kısmının finansmanı için 1 milyar ABD dolarının üzerinde kredi anlaşması imzaladı.
- Tüm tesislerindeki toplam kurulu gücünü 3.872 MW’a ulaştıran Enerjisa Üretim, devam eden yatırımların tamamlanması ve devreye alınacak kapasite artışları ile birlikte 2028 yılı sonuna kadar en az 6.250 MW kurulu güce ulaşarak, Türkiye’nin özel sektör elektrik üretimindeki konumunu daha da güçlendirecek.

- ABD’de Genişleme: Enerji üretimi tecrübemizi ABD’ye taşıma amacımız doğrultusunda, bölgedeki ilk güneş santralimiz olan 272 MW’lık Cutlass II’de %100 kapasite ile üretime başladık. Öngörülerimiz doğrultusunda ilerleyen 232 MW’lık Oriana Solar projemiz için de Tax Equity Investor’dan (vergi avantajlı sermaye yatırımcısı) 137 milyon ABD doları tutarında finansman sağlayarak bu projemizin tüm finansman işlemlerini tamamlamış olduk. Tüm bu çalışmalarla ABD’de daha önce duyurduğumuz yakın vadede 1.000 MW’lık kurulu güç hedefimize emin adımlarla ilerliyoruz.

- İklim Teknolojileri: Yenilenebilir enerjide ayak izimizi güçlendirirken, iklim teknolojilerinde oyun kurucu olma vizyonumuzu ABD’deki yıkıcı inovasyon çalışmalarıyla pekiştiriyoruz. Sabancı Climate Ventures üzerinden gerçekleştirdiğimiz fon ve şirket yatırımı sayısını dünya çapında 14’e yükselttik. Bu girişimler, yakın ve orta gelecekte ticarileştirecekleri ürünleriyle, Sabancı’nın gelecek vizyonunun önemli birer parçası olacak.
- Uluslararası Satın Alma: Avrupa’nın ve Birleşik Krallık coğrafyasının kendi alanında önde gelen şirketlerinden İrlanda merkezli Mannok Holdings DAC hisselerinin %94,7’sini satın alan Çimsa aracılığıyla, Topluluk olarak yakın tarihimizin en büyük yurt dışı satın almasını 2024 yılında gerçekleştirdik.
- Dijital İş Kolunda Büyüme: 2024 yılıyla birlikte dijital iş kolumuzda odağımızı artırmayı sürdürdük. Bu odaklı büyüme anlayışımızın bir sonucu olarak, 2015 yılından bu yana hem Türkiye’ye hem de dünyaya hizmet sunan bulut teknolojileri şirketi Bulutistan’ın (ICT Bulut Bilişim A.Ş.) %65’ini temsil eden paylarını satın aldık ve böylece şirket sermayesindeki toplam etkin ortaklık payımızı %75,5 seviyesine yükselttik.

⁽¹⁾ Banka dışı kombine

CEO’nun Mesajı

Holding olarak Time Dergisi’nin, Statista ile birlikte hazırladığı “Dünyanın En İyi Şirketleri – 2024” listesinde, ilk 500 şirket arasına girmeyi başardık.

- Bankacılık: 2024’te Türkiye ekonomisine sağladığı kredi desteğini 1 trilyon 376 milyar TL’si nakdi olmak üzere toplam 1 trilyon 728 milyar TL seviyesine çıkaran Akbank, %20,2 düzeyinde gerçekleşen güçlü konsolide sermaye yeterlilik oranıyla, reel sektörün büyümesine ve gelişmesine destek olmaya da devam etti.
- Sigortacılıkta İnovasyon: Finansal Hizmetler Grubumuz bünyesinde, Ağustos 2022’de kurduğumuz Sabancı Ageas Sağlık Sigorta A.Ş., markalaşma sürecini tamamladı ve yoluna artık Medisa ismiyle devam ediyor. 2024 yılında tüm sistemlerini faal hale getiren ve Türkiye’nin bulut tabanlı, yeni nesil teknolojilerle geliştirilen ilk sigortacılık uygulamasını hayata geçiren Medisa, sağlık ekosisteminde müşteri deneyimi anlayışını da kökten değiştiriyor.

Değerli Paydaşlarımız,

Başarıyı, sadece bilanço satırlarının uzunluğuyla değil, değer zincirinde yarattığı değer, topluma sağladığı fayda, çalışanlarına verdiği yüksek amaçla ölçen bir iş kültürü yaratırken, Sabancı’nın bu anlayışın dünyadaki öncü yatırım holding şirketleri arasında konumlanmasından da büyük gurur duyuyoruz.

Bunu dile getirirken, bir noktanın özellikle altını çizmek isterim. Birçok yatırımcımızın bizleri küresel Fortune 500 gibi cirosal sıralamaların yapıldığı dünya ölçeğindeki listelerde görme arzusunda olduğunu çok iyi biliyoruz. Ama bu yıl bundan çok daha iyisini yaptığımıza inanıyoruz. Holding olarak Time Dergisi’nin, Statista ile birlikte hazırladığı “Dünyanın En İyi Şirketleri – 2024” listesinde, ilk 500 şirket arasına girmeyi başardık. Time Dergisi tarafından “Dünyayı değiştiren şirketler” olarak tanımlanan bu organizasyonların listedeki skorları çalışan memnuniyet anket sonuçları, gelir artışı ve ÇSY verilerine göre hesaplanıyor. Bu üç unsur, bugün aynı zamanda yeni ekonominin de başarı formülü.

Bununla birlikte, CDP İklim Değişikliği Programı’na raporlama yapan 11 Sabancı Topluluğu şirketimizin sekizi, en son açıklanan listelere göre A skoru olarak Küresel Liderlik seviyesine yükseldi. Geçtiğimiz yıl, Küresel Liderler listesinde beş şirketimiz bulunurken, bu sayıyı sekize çıkardık ve böylelikle listede bugüne kadarki en yüksek temsil oranına ulaştık. Kalan üç şirketimizden biri Türkiye Liderleri listesindeyken, ikisi ise Yönetim seviyesinde temsil ediliyor.

Aynı şekilde, 2024 yılında, Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (European Foundation for Quality Management-EFQM) tarafından her yıl geleneksel olarak verilen ve dünyada kendi alanında en prestijli ödüllerden biri olarak kabul edilen Küresel EFQM Ödülü’nün (EFQM Global Award) de sahibi olduk. Şirketlerin başarılarının elmaslarla tanımlandığı etkinlikte toplam altı elmasa layık görüldük ve ortaya koyduğumuz sürdürülebilirlik stratejisi ve yaklaşımıyla küresel ölçekte en iyi örnek gösterilirken, “Sürdürülebilirlikte Üstün Başarı” (Outstanding Achievement for Sustainability) ünvanıyla onurlandırıldık.

Değerli Paydaşlarımız,

Topluluk şirketlerimizin attığı tüm adımlar, stratejik bir planın çok önemli parçaları. Bu planımızı 2024 yılının Ekim ayında Londra’da yatırımcılarımızla da paylaştık. Dünyanın önde gelen finans kuruluşlarından 100’ün üzerinde temsilcinin katıldığı konferansta, 2024-2029 arasını kapsayan beş yıllık yol haritamızı açıkladık.

Bu konferansımızın temasını oluşturan, “Sürdürülebilir, Dijital ve Ölçeklenebilir” bizim gelecek dönemdeki üçlü büyüme formülümüzün temelini oluşturuyor. Bu formül ışığında, hali hazırda portföyümüzde önemli yer tutan banka ve finansal hizmetler işlerimize ek olarak, önümüzdeki beş yıllık dönemde, enerji ve iklim teknolojileri, malzeme teknolojileri, mobilite çözümleri ve dijital teknolojiler alanında yapacağımız yatırımlarla daha dengeli bir portföy yapısına sahip olacağız. Bu süreçte Topluluk şirketlerimiz, bir yandan ana işlerini koruyup büyütürken bir yandan da yeni büyüme platformlarında, dünyanın en iyi uygulamalarının izinde olacak.

Bu anlamlı yılda, Sabancı’nın hangi değerleri temsil ettiğini; Sabancı olmasaydı nelerin eksik kalacağını bir kez daha hatırlayacağız. Tüm bunları yaparken de Sabancı’nın temsil ettiği değerleri, yarının dünyasıyla eşleştireceğiz.

Bu plan doğrultusunda, 2024 yılsonu itibarıyla 10 milyar ABD doları seviyelerinde olan holding net aktif değerimizi⁽¹⁾ 2029’a kadar %100’lük bir artışla 20 milyar ABD doları seviyesine çıkarmak en büyük hedefimiz. Bununla birlikte, portföyümüzün getirisini de önemli ölçüde artıracamız; ağırlıklı ortalama sermaye maliyeti (AOSM) düzeltilmiş getirimizi önümüzdeki beş yıl içerisinde en az 100 baz puanlık bir artış ile +120-150 baz puana yükselteceğiz. Diğer yandan, 2024 yılında yaklaşık %20 seviyesinde olan gelirlerimizin⁽²⁾ içerisindeki döviz oranını %30’un üzerine taşıyacağız. Bunu yaparken, Türkiye’de ve yurt dışında yatırımlarımıza kararlılıkla devam edeceğiz. Yatırım harcamalarımızın gelirimize⁽²⁾ oranını 2024 yılındaki %13,5 seviyesinden önümüzdeki 5 yıl içerisinde %15-%20 aralığına çıkarmayı hedefliyoruz. Bu artış, yatırım hızımızı artırma konusundaki kararlılığımızın çok net bir göstergesi.

Topluluğumuzun net aktif değerini iki kat büyütecek bu önemli yolculukta, bizi başarıya taşıyacak öncelikli konulardan biri de sahip olduğumuz yetenekler olacak. Bugün yetenek savaşlarının gün geçtikçe güçlendiği bir düzendeyiz. Bu noktada, Sabancı sorumluluğunun bir gereği olarak, ülkemiz ve Topluluğumuz için çok önemli bir projeyi; Sabancı Gençlik Seferberliği’ni hayata geçirdik.

Sabancı Gençlik Seferberliği kapsamında, ülkemizin dört bir yanında açtığımız Teknoloji ve Etki Merkezleri ile tüm teknoloji birikimimizi gençlere, girişimcilere ve akademisyenlerimize açarken, verdiğimiz eğitimler ve farklı seviyelerdeki desteklerle onları geleceğin liderlik yetkinlikleriyle donatıyoruz. Bundan yaklaşık 100 yıl önce, Atatürk’ün demir ağırlarla birleştirdiği Türkiye’yi, bize yakışır şekilde, dijital ağırlarla bağlıyoruz. “Beyin göçünü beyin gücüne dönüştürmek” için çıktığımız bu yolculukta, hedefimiz üç yıl sonunda 30 bin gencimize ulaşmak.

Değerli Paydaşlarımız,

Sabancı Topluluğu adına tarihi öneme sahip yılı hep birlikte yaşıyoruz.

Topluluğumuzun 100’üncü kuruluş yıl dönümünün coşkusunu hep birlikte yaşarken, omuzlarımızdaki sorumluluğumuzun gün geçtikçe ağırlaştığını biliyoruz.

Bu anlamlı yılda, Sabancı’nın hangi değerleri temsil ettiğini; Sabancı olmasaydı nelerin eksik kalacağını bir kez daha hatırlayacağız. Tüm bunları yaparken de Sabancı’nın temsil ettiği değerleri, yarının dünyasıyla eşleştireceğiz. Malzeme, mobilite, dijital, enerji ve iklim teknolojilerinde sadece oyunu takip eden değil; oyunu kuran, geliştiren, dünyayı olduğundan daha iyi bir yere taşıyan bir organizasyon olacağız. “Dünya’nın Sabancı’sı” olarak, Türkiye’de ve dünyada öncülüğü, örnek olmayı bir kez daha göstereceğiz.

Bizlere güvenip bu yolculukta yanımızda olduğunuz için sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

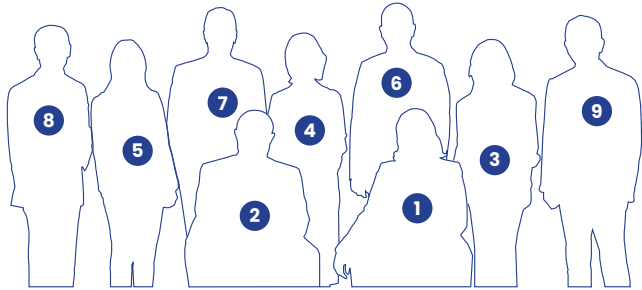
Saygılarımla,

Cenk Alper
Yönetim Kurulu Üyesi ve CEO

⁽¹⁾ Nakit hariç ⁽²⁾ Banka dışı kombine

Yönetim Kurulu

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



Yönetim Kurulu

Güler Sabancı

Yönetim Kurulu Başkanı

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

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

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

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

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

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

Ayrıca, 2024 yılında, Japonya ile Türkiye arasındaki diplomatik ilişkilerin 100. yılında, Japonya'nın en köklü nişanlarından biri olan "Altın Işıklar, Yükselen Güneş Nişanı ve Boyun Bağı" ile onurlandırılan ilk Türk kadın olmuştur.

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

Erol Sabancı

Yönetim Kurulu Başkan Vekili

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

Suzan Sabancı, CBE

Yönetim Kurulu Üyesi

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

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

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

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

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

E. Melisa Sabancı Tapan

Yönetim Kurulu Üyesi

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

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

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

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

E. Melisa Sabancı Tapan, Sabancı Holding ve Vista Turizm A.Ş.'de Yönetim Kurulu Üyesi, Sabancı Üniversitesi'nde Mütevelli Heyeti Üyesi'dir. Tapan, ayrıca Tate Uluslararası Konsey'i, YPO (Genç Başkanlar Organizasyonu) ve TÜSİAD Üyesi'dir.

Serra Sabancı

Yönetim Kurulu Üyesi

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

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

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

Cenk Alper

Yönetim Kurulu Üyesi ve CEO

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

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

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

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

1 Ocak 2025 tarihi itibarıyla Dünya Sürdürülebilir Kalkınma İş Konseyi (WBCSD) İcra Kurulu üyeliğine atanan Alper, yönetici rollerine ek olarak Global Impact Coalition CEO Danışma Kurulu ve Sartan Zero Türkiye Danışma Kurulu üyeliklerinin yanı sıra TÜSİAD, Dünya Ekonomik Forumu (WEF), CNBC ÇŞY Konseyi (CNBC ESG Council) ve WORLD. MINDS'ta yer alarak iş ve sürdürülebilirlik konularında tartışmalara katkıda bulunmaktadır.

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

Hayri Çulhacı

Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi

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

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

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

Hayri Çulhacı, ayrıca Aksigorta A.Ş. ve Avivasa Yönetim Kurulu Üyelikleri ve Ak Yatırım Menkul Değerler A.Ş. ve Ak Portföy Yönetimi A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanlıkları yapmış olup halen Sabancı Vakfı Mütevelli Heyeti Üyesi ve Başkan Yardımcısı'dır.

Hüseyin Gelis

Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi

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

2015-2022 yılları arasında TÜSİAD'ın Almanya Network Çalışma Grubu Başkanlığı'nı üstlendi ve 2015'teG20/B20 Türkiye Dijitalizasyon Çalışma Grubu katılımcısı olmuştur. 2019-2021 yılları arasında YASED Başkan Yardımcılığı 2021-2023 yılları arasında YASED Başkan Vekili görevlerini yürütmüştür. 2018 yılında PWN'in Toplumsal Cinsiyet Eşitliğini Destekleyen CEO'lar Manifestosu'na imza atmış ve Eşitlik Elçisi görevini üstlenmiştir. TÜSİAD Berlin Bosphorus Initiative (BBI) Yönetim Kurulu Başkanı olarak görev alan Gelis, ayrıca Darüşşafaka Cemiyeti Yüksek Danışma Kurulu Üyesi'dir.28 Kasım 2017'de ekonomik, siyasal ve kültürel alanlarda Türkiye ve Almanya arasında kurduğu köprüden ve katkılarından dolayı Almanya Cumhurbaşkanı tarafından Liyakat Nişanı ile ödüllendirilmiştir.

Mehmet Kahya

Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi

Lisans eğitimini Yale Üniversitesi'nde Kimya Mühendisliği ve Ekonomi Fakültelerinde çift ana dal BS derecesi olarak (1973) tamamlayan Mehmet Kahya, MBA diplomasını Kellogg School of Management'da finans, pazarlama ve yöneylem araştırması dallarında almıştır (1975).

Çalışma yaşamını Sabancı Holding'de Sasa Yönetim Hizmetleri Şefi olarak (1975-1980) başlayan Mehmet Kahya, daha sonraları kurucusu olduğu MKM International (Hollanda, 1980-1984) ile Sibernetik Sistemlerin (1984-1986) Başkanlığı'nı yapmıştır. 1986'da Otomotiv Grup Başkan Yardımcısı olarak tekrar Sabancı Grubu'na katılan Mehmet Kahya, Temsa Başkan Yardımcılığı ve Başkanlığı (1986-1990), Toyotaa Kurucu Başkan Yardımcılığı (1990-1994) yanı sıra Sabancı Holding Planlama ve Yönlendirme Konseyi Üyesi ve Temsa, Toyota'a, Sasa ile Sapeksa Yönetim Kurulu Üyelikleri yapmıştır.

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

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

Yürütme Kurulu



- 1 **CENK ALPER**
Yönetim Kurulu Üyesi ve CEO
- 2 **BURAK ORHUN**
Malzeme Teknolojileri
- 3 **CEVDET ALEMDAR**
Mobilite Çözümleri
- 4 **FİLİZ KARAGÜL TÜZÜN**
Kurumsal Marka Yönetimi ve İletişim
- 5 **FUAT ÖKSÜZ**
Denetim ve Genel Sekreter
- 6 **GÖKHAN EYİĞÜN**
Strateji & İş Geliştirme
- 7 **HAKAN BİNBAŞĞİL***
Bankacılık
- 8 **HALUK DİNÇER***
Finansal Hizmetler
- 9 **KIVANÇ ZAIMLER**
Enerji
- 10 **MAX SPEUR**
Dijital
- 11 **N. ORHUN KÖSTEM**
Finans
- 12 **ŞEBNEM ÖNDER**
Hukuk ve Uyum
- 13 **YEŞİM ÖZLALE ÖNEN**
İnsan Kaynakları ve Sürdürülebilirlik

* Sabancı Holding Finansal Hizmetler Grup Başkanı olarak görev yapan Haluk Dinçer'in, 31 Mart 2025 tarihi itibarıyla görevinden ayrılacak olması nedeniyle 1 Nisan 2025 tarihinden itibaren geçerli olmak üzere, Sabancı Holding Finansal Hizmetler Grup Başkanlığı'nın ve Bankacılık Grup Başkanlığı'nın tek bir yapı altında yürütülmesine, bu doğrultuda Sabancı Holding Bankacılık Grup Başkanı olarak görev yapan Hakan Binbaşğil'in Sabancı Holding Bankacılık ve Finansal Hizmetler Grup Başkanı olarak atanmasına karar verilmiştir.

Cenk Alper

Yönetim Kurulu Üyesi ve CEO

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

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

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

Topluluk kariyeri 1996 yılında, Sabancı-Bekaert ortaklığı Beksa'da başlamış olan Cenk Alper 2002-2019 yılları arasında Belçika ve ABD'de Bekaert bünyesinde yönetici pozisyonlarında bulunarak, uluslararası iş operasyonları konusunda deneyim kazanmıştır.

1 Ocak 2025 tarihi itibarıyla Dünya Sürdürülebilir Kalkınma İş Konseyi (WBCSD) İcra Kurulu üyeliğine atanan Alper, yönetici rollerine ek olarak Global Impact Coalition CEO Danışma Kurulu ve Chapter Zero Türkiye Danışma Kurulu üyeliklerinin yanı sıra TÜSİAD, Dünya Ekonomik Forumu (WEF), CNBC ÇSY Konseyi (CNBC ESG Council) ve WORLD.MINDS'ta yer alarak iş ve sürdürülebilirlik konularında tartışmalara katkıda bulunmaktadır.

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

Burak Orhun

Malzeme Teknolojileri

Burak Orhun profesyonel yolculuğuna Mercedes Benz Türk'te başlamış, akabinde kariyerine Amerika Birleşik Devletleri'nde devam etmiş ve Thomson Corporation Reuters ve CapitalOne Financial gibi çeşitli önde gelen kuruluşlarda yönetim görevlerinde bulunmuştur.

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

2018 yılında Sabancı Holding Strateji ve İş Geliştirme Direktörü olarak Sabancı Topluluğu'na katılan Orhun, Mayıs 2021 ve Nisan 2024 tarihleri arasında Sabancı Holding Yapı Malzemeleri Grup Başkanlığı görevini yürütmüş, Nisan 2024'de ise Malzeme Teknolojileri Grup Başkanı olarak atanmıştır. Ayrıca, Burak Orhun, Kordsa, Afyon Çimento, Akçansa ve Çimsa şirketlerin de Yönetim Kurulu Başkanı, Teknosa şirketinde Yönetim Kurulu Üyesi olarak görevini yapmaktadır.

Burak Orhun, Boğaziçi Üniversitesi Ekonomi Bölümü'nden lisans derecesine sahiptir. Akabinde George Washington Üniversitesi'nden Finans alanında yüksek lisans ve Pennsylvania Üniversitesi - Wharton Business School'dan MBA dereceleri ile akademik kariyerini ilerletmiştir.

Cevdet Alemdar

Mobilite Çözümleri

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

Kariyerinin ilk yarısı içinde Türkiye'de üretim endüstrisinde yatırımlara, Brezilya, Tayland ve Çin'de lastik endüstrisine yönelik yurtdışındaki iştiraklerinin yönetimine liderlik yapmıştır. Kordsa'nın Teknoloji ve Pazar Geliştirme Başkan Yardımcısı olarak Ar-Ge ve inovasyon liderliklerini gerçekleştirmiştir.

2013 yılından itibaren, Temsa İş Makinaları'nda Komatsu İş makinaları üzerine Volvo Kamyon distribütörlüğünü de alarak büyümesini gerçekleştirdikten sonra, 2017'den itibaren Bridgestone ve Sabancı Holding ortaklığında kurulan, 80'den fazla ülkeye ihracat yapan ve Türkiye'de lastik ve mobilite çözümleri lideri olan Brisa'nın CEO'luğu görevini yürütmüştür. Nisan 2020'den itibaren Sabancı Holding Sanayi Grup Başkanlığı yürütmüş, Nisan 2024'ten itibaren ise Sabancı Holding Mobilite Çözümleri Grup Başkanlığı görevini üstlenmiştir. Kendisi Brisa, Temsa Skoda Ulaşım Araçları ve Temsa Motorlu Araçlar şirketlerinin Yönetim Kurulu Başkanı, Teknosa şirketinin Yönetim Kurulu üyesidir.

Alemdar, kurumsal görevlerinin yanı sıra, SUNUM (Sabancı Üniversitesi Nanoteknoloji Araştırma ve Uygulama Merkezi) Yönetim Kurulu Başkanlığı da dahil olmak üzere çeşitli sektörel ve akademik kurullarda aktif olarak görev almakta ve TÜSİAD yönetim kurulu üyeliklerini sürdürmektedir. Alemdar, Chapter Zero Türkiye Yürütme Komitesi Başkanı'dır. Alemdar'ın kariyeri, farklı bölge ve sektörlerde endüstri mühendisliği ve yönetim alanlarındaki geniş deneyimini yansıtmaktadır.

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

Filiz Karagül Tüzün

Kurumsal Marka Yönetimi ve İletişim

Filiz Karagül Tüzün, kariyerine Hürriyet'te Reklam ve Araştırma Müdürü olarak başlamıştır. Sonraki yıllarda Tüzün, medya ve pazarlama sektöründeki tecrübesini ilerletmiştir.

1996-1997 yılları arasında NTV'de Pazarlama Müdürü olarak görev yapmıştır. Bu görevi 1997'den 1999'a kadar Uluslararası Reklamcılık Derneği'nde Genel Koordinatör olarak sürdürmüştür.

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

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

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

Fuat Öksüz

Denetim ve Genel Sekreter

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

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

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

Yürütme Kurulu

Öksüz'ün 2010-2017 yılları arasındaki kariyeri onu Sabancı Topluluğu bünyesinde yer alan Enerjisa'ya taşımış ve burada çeşitli kritik roller üstlenmiştir. Enerjisa Üretim ve Ticaret şirketlerinde eş genel müdür ve CFO olarak görev yapmıştır. Ayrıca Enerjisa Grubu'nda Planlama & Kontrol Başkanı, Muhasebe, Raporlama & Vergi Bölüm Başkanı ve Özel Projeler Bölüm Başkanı olarak yeniden yapılanma ve halka arz sürecinde görev almıştır.

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

Gökhan Eyigün Strateji & İş Geliştirme

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

2007 yılında Sabancı Topluluğu'na katılan Eyigün, ilk olarak 2018 yılına kadar Strateji ve İş Geliştirme bölümünde çeşitli yönetici pozisyonlarında çalışmıştır. 2018-2021 yılları arasında Sabancı Holding Genel Sekreterliği ile Exsa, Tursa ve AEO şirketlerinin Genel Müdürlüğü görevlerini yürütmüştür. Ayrıca 2020-2021 yılları arasında Temsa Motorlu Araçlar icradan sorumlu Yönetim Kurulu Üyesi olarak görev yapmıştır.

Eyigün, 2021 yılında Sabancı Holding Strateji ve İş Geliştirme Grup Başkanı olarak atanmıştır ve grubun stratejik yönüne ve büyümesine katkıda bulunmaya devam etmektedir. Bu görevinin yanı sıra Afyon Çimento, Çimsa, Exsa ve Temsa Motorlu Araçlar'da Yönetim Kurulu Başkan Vekili olarak görev yapmaktadır. Ayrıca İklim Teknolojileri, Dx Technology Services and Investment BV, SabancıDx, Carrefoursa ve Temsa Skoda Ulaşım Araçları şirketlerinde yönetim kurulu üyesidir.

Eyigün, idari ve yönetim kurulu sorumluluklarının yanı sıra, Sabancı Ventures ve Sabancı ARF Almost Ready to Fly'ı da yöneterek Sabancı Topluluğu'nun çeşitli stratejik girişimlerine liderlik yapmaktadır.

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

Hakan Binbaşgıl Bankacılık

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

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

Akbank'a katılmadan önce Accenture'ın Londra ve İstanbul ofislerinde Yönetim Danışmanlığı ve farklı bir özel sektör bankasında Genel Müdür Yardımcılığı yapmıştır.

Daha önce yurt içi ve yurt dışı birçok kurumda Yönetim Kurulu Başkanlığı ve üyeliği görevlerinde bulunan Binbaşgıl, Avrupa Bankalarının üye olduğu IIEB (Institut International D'Etudes Bancaires)'nin de dönem başkanlığını yapmıştır.

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

Haluk Dinçer* Finansal Hizmetler

Haluk Dinçer profesyonel yolculuğuna 1985 yılında ABD'de General Motors Global Technical Center bünyesinde Proje Mühendisi olarak başlamıştır. Ağustos 1995'te Sabancı Topluluğu'na katılmış, Temsa'da Yönetim Kurulu Murahhas Üyesi, Aralık 1995'ten itibaren Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı olarak görev yapmıştır. Ekim 2001'de Holding bünyesinde Gıda Grup Başkan Yardımcılığı görevini üstlenmiş, Nisan 2002'de Holding Yürütme Kurulu Üyesi ve Gıda Grup Başkanı olarak atanmıştır. Eylül 2004'te Gıda ve Perakende Grup Başkanlığı'na getirilen Dinçer, Mart 2011'de Perakende ve Sigorta Grup Başkanlığı görevini üstlenmiştir.

Haziran 2016'da reorganizasyon sonrası Sigorta Grup Başkanı olmuştur. Dinçer, Nisan 2020 itibarıyla Finansal Hizmetler Grup Başkanlığı görevine atanmıştır. Bununla birlikte halen Aksigorta, Agesa, Exsa, Tursa ve Ankara Enternasyonel Otelcilik Yönetim Kurulu Başkanı ve Brisa Yönetim Kurulu Üyesi olarak görev yapmaktadır.

Dinçer, kurumsal sorumluluklarının ötesinde, çeşitli iş ve sektör derneklerinde de aktif olarak görev almaktadır. Dinçer, 2014-15 yıllarında TÜSİAD Başkanı olarak görev yapmış olup halen TÜSİAD Başkanlar Konseyi Üyesi'dir. Ayrıca 2008-14 yıllarında Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu (DEİK) bünyesinde Türkiye-ABD İş Konseyi (TALK) Başkanlığı görevini üstlenmiştir. Dinçer, Haziran 2019'dan bu yana da Geneva Association üyesi olup uzmanlığıyla uluslararası iş ve politika tartışmalarına katkıda bulunmaktadır.

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

Kıvanç Zaimler Enerji

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

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

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

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

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

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

Max Speur Dijital

Max Speur, Teknoloji ve BT Hizmetleri sektöründe 30 yıllık küresel deneyime sahip bir uzmandır. Bay Speur, Technische Hogeschool Rijswijk'ten Makine Mühendisliği ve İşletme Yönetimi diploması, Twente Üniversitesi'nden Teknoloji Bilimi ve Yönetimi MBA'sı, ve Henley Business School'dan MBA Liderlik Programı – Birleşmeler & Satın Almalar eğitimi almıştır.

Kariyerine 1992 yılında Royal Dutch Shell'de Finans ve Pazarlama Analisti olarak başlamış ve 1993-2001 yılları arasında Logica'da çeşitli yönetim pozisyonlarında çalışmıştır. Speur daha sonra kariyerine IBM'de devam etmiştir. Speur, 2001-2003 yılları arasında IBM Business Consulting Services'te Amsterdam'da Ortak-Yönetici Müdür olarak, 2003-2005 yılları arasında ise IBM Global Services'te Asya-Pasifik, Şangay bölgesinde İletişim Sektörü Lideri olarak çalışmıştır. Speur, 2005 yılında Hewlett Packard Enterprise Services Başkan Yardımcısı ve Singapur ve Melbourne Satış ve Endüstri Lideri olarak atanmış ve bu görevini 2011 yılına kadar sürdürmüştür. 2011 yılında ATI0TION Group'u kurmuştur. SunTec Business Solutions'a 2012 yılında CCO & COO olarak katılmıştır. 2017 yılında CCS Connects'in CEO'su olarak atanmış ve 2021 yılına kadar bu görevi sürdürmüştür.

Max Speur, Sabancı Grubu'na katılmadan önce 2011 yılında kurduğu ATI0TION Group'un kurucusu ve CEO'su olarak görev yapmıştır.

N. Orhun Köstem Finans

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

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

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

2009 yılında yayınlanan “Sermaye Piyasalarına Açılan Pencere: A'dan Z'ye Halka Arz ve Yatırımcı İlişkileri” kitabının ortak yazarlarından biridir. Alanındaki uzmanlığıyla ulusal ve uluslararası pek çok mecrada ödüle layık görülen Köstem, BMI Business School ve DataExpert tarafından yürütülen araştırmada 2016, 2019, 2020 ve 2021 yıllarında “Türkiye'nin En Etkili 50 CFO'su” arasında yer almıştır. 2011 ve 2013 yıllarında Thomson Reuters Extel Yatırımcı İlişkileri Ödülleri'nde Türkiye'nin En İyi CFO'su ödülleri almıştır ve 2020 yılında Institutional Investor (II) tarafından Emerging EMEA Bölgesi Tüketicisi Sektöründe “En İyi CFO” seçilmiştir. Ayrıca yine Institutional Investor tarafından (2024 yılı itibarı ile Extel olarak yeniden isimlendirilmiştir.)

Gelişmekte olan EMEA Bölgesi Sanayi şirketleri arasında 2022-2024 yılları arasında 3 yıl üst üste En İyi CFO'su seçilmiştir. Köstem, 2022 ve 2023 yıllarında ise Türkiye Yatırımcı İlişkileri Derneği'nden BIST30 şirketleri arasında En İyi CFO ödülünü almıştır.

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

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

Şebnem Önder Hukuk ve Uyum

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

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

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

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

Yeşim Özlale Önen

İnsan Kaynakları ve Sürdürülebilirlik

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

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

2007 yılında Sabancı Holding'e katılan Önen, 2011 yılına kadar Topluluk İnsan Kaynakları Müdürü görevini üstlenmiş, Topluluk insan kaynakları strateji ve uygulamalarının şekillenmesinde önemli rol oynamıştır.

Önen, 2011 yılında Korn Ferry'e Direktör olarak katılmış, 2018 yılından 2023 yılına kadar Kıdemli Şirket Ortağı olarak görev almıştır. Bu rolünde Önen, Türkiye ve EMEA Bölgesinde farklı projeleri yönetmiş ve liderlik rolleri üstlenmiştir.

Yeşim Özlale Önen, 15 Mart 2023 itibarıyla Sabancı Holding İnsan Kaynakları ve Sürdürülebilirlik Grup Başkanı olarak görev almaktadır. Önen, bu rolünde aynı zamanda Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık Lideri rolünü üstlenmektedir.

Önen, orta ve lise öğrenimini 1993 yılında İzmir Amerikan Lisesi'nde tamamladıktan sonra, 1997 yılında Orta Doğu Teknik Üniversitesi Psikoloji Bölümü'nden lisans, 1999 yılında Klinik Psikoloji alanında yüksek lisans derecesi almıştır. Önen, aynı zamanda ICF akredite yönetici koçudur.

** Sabancı Holding Finansal Hizmetler Grup Başkanı olarak görev yapan Haluk Dinçer'in, 31 Mart 2025 tarihi itibarıyla görevinden ayrılacak olması nedeniyle 1 Nisan 2025 tarihinden itibaren geçerli olmak üzere, Sabancı Holding Finansal Hizmetler Grup Başkanlığı'nın ve Bankacılık Grup Başkanlığı'nın tek bir yapı altında yürütülmesine, bu doğrultuda Sabancı Holding Bankacılık Grup Başkanı olarak görev yapan Hakan Binbaşgıl'ın Sabancı Holding Bankacılık ve Finansal Hizmetler Grup Başkanı olarak atanmasına karar verilmiştir.*

Sabancı Holding Yönetimi

KOMİTE ÜYELERİ

Kurumsal Yönetim, Atama ve Ücretlendirme Komitesi:

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

Denetim Komitesi:

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

Riskin Erken Saptanması Komitesi:

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

Sürdürülebilirlik Komitesi:

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

ÜST YÖNETİM*

Şerafettin Karakiş

Bölüm Başkanı, Mali İşler, Muhasebe Ve Yatırımcı İlişkileri

Derya Özet Yalgı

Direktör, Sürdürülebilirlik

Devrim Baykent

Direktör, Hazine ve Kurumsal Finansman

Duygu Kayan Bulut*

Direktör, Marka İletişim

Erdem Erdoğan

Direktör, Mali İşler ve Yatırımcı İlişkileri

Erkan Şahinler*

Direktör, Grup Finansal Kontrol

İlker Yıldırım

Direktör, Muhasebe

Kerem Tezcan

Direktör, Yatırımcı İlişkileri

Metin Demirel

Direktör, Dijital

Murat Gençer

Direktör, Risk

Mustafa Özturan

Direktör, Çalışan Deneyimi ve Çalışma İlişkileri

Olca Gürdal

Koordinatör, Güvenlik

Seçkin Yelmen

Direktör, Yatırımlar ve M&A Direktörü

Seval Kor

Direktör, İnsan Kaynakları

Taner Aytan

Direktör, Denetim

Yeliz Erinçkan

Direktör, Strateji ve İnovasyon

Ortaklık Yapısı ve Kâr Dağıtım Politikası

31.12.2024 İtibarıyla Sermayenin %5'inden Fazlasına Sahip olan Hissedarlar ve Oy Hakları

Hissedarlar	Toplam Sermayedeki Payı (TL)	Toplam Sermayeye Oranı (%)	Oy Hakkı Oranı (%)
Sakıp Sabancı Holding A.Ş.	291.901	13,90	13,90
Serra Sabancı	147.371	7,02	7,02
Suzan Sabancı Sabancı	143.673	6,84	6,84
Çiğdem Sabancı Bilen	143.673	6,84	6,84
Diğer	1.373.758	65,40	65,40
Toplam	2.100.376	100,00	100,00

Kâr Dağıtım Politikası

Kâr Dağıtım Politikası Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş. kâr dağıtım politikası, Türk Ticaret Kanunu, Sermaye Piyasası Mevzuatı ve esas sözleşmemiz hükümleri dikkate alınarak hesaplanan dağıtılabilir dönem kârının %5'inden az olmamak üzere dağıtılabilir dönem kârının %20'sine kadar nakit ve/veya bedelsiz hisse şeklinde kâr payı dağıtılması esasına dayanır. Bu politikanın uygulaması, Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş.'in orta ve uzun vadeli stratejileri ile ulusal ve küresel ekonomik şartlar doğrultusunda Genel Kurul tarafından belirlenir. Kâr payları, mevcut payların tamamına, bunların ihraç ve iktisap tarihlerine

bakılmaksızın eşit olarak, yasal süreler içerisinde Genel Kurul onayını takiben Genel Kurul'un tespit ettiği tarihte pay sahiplerine dağıtılacaktır. Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş.'nde kâr payı avansı dağıtım uygulaması bulunmamaktadır. Genel Kurul, net kârın bir kısmını veya tamamını olağanüstü yedek akçeye nakledebilir. Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş. Yönetim Kurulu'nun, Genel Kurul'a kârın dağıtılmamasını teklif etmesi halinde, bu durumun nedenleri ile dağıtılmayan kârın kullanım şekline ilişkin olarak Genel Kurul Toplantısı'nda pay sahiplerine bilgi verilir.

Temettü Performansı (Milyon TL)	2020	2021	2022	2023	2024
Alınan Temettüler	492	1.562	2.114	7.076	9.414
Ödenen Temettüler	673	714	1.530	3.571	6.181
Ödenen/Alınan Temettüler	%137	%46	%72	%50	%66
Temettü Ödeme Oranı	%18,0	%15,0	%12,7	%8,1	%40,1

* 31 Aralık 2024 tarihi itibarıyladır. Sayın Erkan Şahinler, 1 Mart 2025 tarihinden itibaren Sabancı Üniversitesi CFO'su olarak atanmış olup bu tarihe kadar Sabancı Üniversitesi CFO'su olarak görev yapan Huriye Pandul ise, Sabancı Holding Grup Finans Kontrol Direktörü olarak atanmıştır. Duygu Kayan Bulut, 28 Şubat 2025 tarihi itibarıyla Sabancı Topluluğu'ndan ayrılmıştır.

Yatırımcı İlişkileri ve Hisse Geri Alım Programı

Sabancı Holding Yönetim Kurulu Başkanı Sayın Güler Sabancı'nın katılımı ile Londra'da düzenlenen Sermaye Piyasaları Günü, 2024 yılının Yatırımcı İlişkileri açısından en görkemli etkinliği olarak yıla imzasını atmıştır.

Sabancı Holding'in yatırımcı ilişkileri felsefesi, yatırımcı camiasıyla güvene ve anlayışa dayalı ilişkiler tesis etmek üzere açık, kapsamlı ve tutarlı bir diyalog yürütmek için iletişimi zamanında ve şeffaf bir şekilde sürdürmeye dayanmaktadır. Bu iletişimler yürürlükteki yasalara, kurallara, düzenlemelere ve kurumsal bilgilendirme politikasına sıkı sıkıya bağlı kalınarak yürütülmektedir. Yatırımcı ilişkileri ekibi ayrıca, Topluluk performansı, stratejik kararlar ve potansiyel piyasa tepkileri hakkındaki geri bildirimler de dahil olmak üzere yatırımcı görüşlerini toplayıp yönetime iletir. Bu geri bildirim döngüsü, Sabancı Holding'in bu bildirimleri proaktif bir şekilde ele almasına ve eylemlerini piyasa beklentileriyle uyumlu hale getirmesine olanak tanımaktadır. Sabancı Holding'de yatırımcı ilişkileri faaliyetleri, nihai olarak tüm Topluluk şirketlerinde adil piyasa değerini sağlamayı ve hissedar getirisini en üst düzeye çıkarmak için sermaye maliyetini düşürmeyi amaçlamaktadır.

Sabancı Holding Yatırımcı İlişkileri Departmanı, Finans Grubu bünyesinde Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) Kurumsal Yönetim Tebliği'ne bağlı olarak faaliyet göstermekte olup, mevzuata ve düzenleyici kurum gerekliliklerine tam uyumun sağlanması ve yatırımcılarla etkin iletişimin sağlanması amacıyla çeşitli önemli işlevleri yerine getirmektedir. Örneğin:

- Yatırımcı ilişkileri faaliyetlerinin iyileştirilmesi ve Türk Ticaret Kanunu ile Sermaye Piyasası Mevzuatına uyumun sağlanması amacıyla Topluluk şirketlerinin finans, yatırımcı ilişkileri ve hukuk fonksiyonlarına danışmanlık ve destek sağlanması.
- Sabancı Topluluğu genelinde tüm paydaşların çıkarlarını gözeterek şekilde tutarlı kurumsal yönetim standartlarının oluşturulması ve izlenmesi.
- Sabancı Topluluğu'nu Ticaret Bakanlığı, Hazine ve Maliye Bakanlığı, Sermaye Piyasası Kurulu, Borsa İstanbul, Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği (TÜSİAD), Türkiye Yatırımcı İlişkileri Derneği (TÜYİD), Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği gibi kurum ve kuruluşlar nezdinde temsil etmek ve çıkarlarını korumak.

Yatırımcı İlişkileri 2024 Faaliyetleri

Sabancı Holding 2023 Yılı Olağan Genel Kurul Toplantısı, ilgili mevzuat, Esas Sözleşme ve iç politikalara uygun olarak 29 Nisan 2024 tarihinde gerçekleştirilmiştir. Yatırımcı İlişkileri Departmanı gerekli tüm hissedar bilgilendirme ve inceleme belgelerini eksiksiz ve hızlı bir şekilde hazırlayıp paylaşmıştır.

Yatırımcı İlişkileri Departmanı, Sürdürülebilirlik Departmanı ile koordineli olarak 2 Nisan 2024 tarihinde Sabancı Holding Kurumsal Yönetim Uyum Raporu ve Sürdürülebilirlik Uyum Raporu'nu hazırlayıp kamuoyuyla paylaşmıştır. Bu raporlar, Sabancı Holding'in, finansal ve operasyonel mükemmelliğinin uzun süredir en önemli bileşenleri olan kurumsal yönetim ve sürdürülebilirliğe bağlılığını ortaya koymaktadır. Halihazırda Sabancı Holding'in yurt içi kurumsal yönetim ilkelerine uyumu %97,8, sürdürülebilirlik ilkelerine uyumu ise %100 düzeyindedir. Faaliyet Raporu'nun Kurumsal Yönetim bölümünde daha ayrıntılı bilgi verilmektedir.

Yatırımcı İlişkileri Departmanı, 2024 yılı boyunca çok sayıda faaliyete ve etkinliğe imza atmıştır. Yıl boyunca 50 konferans ve roadshow, bir analist günü, iki sektör günü ve sayısız bire bir görüşme düzenleyerek Türkiye'den ve yurt dışından toplam 770 kurumsal yatırımcı ve analist ile bir araya gelinmiştir. Yatırımcı İlişkileri Departmanı ayrıca ev sahipliğini yaptığı bir Analist Toplantısı'nda yılın en önemli gündemlerinden olan Enflasyon Muhasebesi ve Sabancı Topluluğu açısından etkileri konusunda eğitim düzenlemiştir. Ayrıca, her çeyrek ilgili dönem finansal sonuçlarının yatırım camiasıyla paylaşıldığı webinarlar bu yıl da devam etmiştir. 9 Ekim'de Londra'da düzenlenen Sermaye Piyasaları Günü ise 2024 yılının Yatırımcı İlişkileri açısından en görkemli etkinliği olarak yıla imzasını atmıştır. Sabancı Topluluğunun orta vadeli hedefleri ve bu hedeflere ilişkin 2024-2029 dönemini kapsayan beş yıllık yol haritası dünyanın önde gelen finans kuruluşlarında görev yapan 100'ün üzerinde temsilciye Yönetim Kurulu Başkanı Güler Sabancı ve Yürütme Kurulu Üyeleri tarafından bizzat bu etkinlikte sunulmuştur.



2024 Sabancı Holding Sermaye Piyasaları Günü

Yatırımcı İlişkileri Departmanı, bireysel yatırımcıların değişen ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla yapay zekâ destekli dijital asistanı SirA için geliştirme çalışmalarına 2024 boyunca devam etmiştir. Türkiye'nin ilk yapay zekâ destekli yatırımcı ilişkileri chatbotu olarak 2023 yılında kullanıma sunulan SirA, yatırımcı sorularına etkili, doğru ve bağlama uygun yanıtlar vererek yanıt sürelerini önemli ölçüde kısaltmakta ve daha iyi bir iletişim süreci sağlamaktadır. Bu yenilikçi chatbot, lansmanından bu yana toplamda 6.000'e yakın mesajı %96 oranında başarıyla anlayıp işleme almıştır. SirA, gelişmiş Doğal Dil İşleme (NLP) ve Yapay Zekâ teknolojilerinden yararlanarak yalnızca tekrarlayan soruları çözmekle kalmayıp, aynı zamanda performansını iyileştirmek ve yatırımcı ihtiyaçlarını daha iyi anlamak için değerli veri analizleri de sunmaktadır.

Sabancı Holding Yatırımcı İlişkileri Departmanı, paydaş değerinin artırılması odak noktasından hareketle Sabancı Topluluğu'ndaki en iyi uygulamaları belirleyip yaygınlaştırarak "Bir'in Gücü"nü pekiştirmeyi amaçlamaktadır. Yatırımcı İlişkileri Departmanı, bu doğrultuda Sabancı Topluluğu şirketlerinin Yatırımcı ilişkileri ekipleri, CEO'ları ve CFO'larının yanı sıra Sabancı Holding CEO'su, CFO'su ve Stratejik İş Birimi başkanlarının katılımıyla üçer aylık Yatırımcı İlişkileri Koordinasyon Toplantıları düzenlemektedir.

Sabancı Holding Yatırımcı İlişkileri ekibi, 2023'ün dördüncü çeyreğinde yürütülen algı araştırmasından elde edilen içgörülerden yola çıkılarak belirlenen temel aksiyonları 2024 yılında hayata geçirmiştir. Bu çalışma kapsamında, yerli ve yabancı yatırım profesyonelleriyle 36 ayrıntılı görüşme gerçekleştirilmiştir. Bu görüşmelerden elde edilen içgörüler, yatırımcı camiasına iletilen temel mesajların şekillendirilmesine doğrudan etki etmiştir. Bu temel mesajlarda, enerji ve dijital teknolojilere yatırımların hızlandırılması, yeni ekonomi gelirlerinin oranının artırılması ve hedeflenen getiriyi elde etmek için seçici ve ölçeklenebilir sektörler öncelik verilmesi vurgulanmıştır.

Uluslararası Ödüller

2024 yılında, Sabancı Holding'in Yatırımcı İlişkileri alanındaki mükemmelliği Avrupa, Orta Doğu ve Afrika'daki (EMEA) yatırım uzmanları tarafından tekrar ödüle layık görüldü. Holding, Gelişmekte Olan EMEA Yönetici Ekibi ve Büyük Şirketler kategorilerinde önemli bir başarıya imza atarak, yedi prestijli oylama kategorisinde birinciliği aldı. Bu ödüller arasında "En İyi CEO", "En İyi CFO", "En İyi Yatırımcı İlişkileri Profesyoneli", "En İyi Yatırımcı İlişkileri Programı", "En İyi Yatırımcı İlişkileri Ekibi", "En İyi Analist/Yatırımcı Etkinliği" ve "En İyi ÇSY Metrikleri" yer almaktadır. Bu ödüller, Extel'in Gelişmekte Olan EMEA Yönetici Ekibi anketinden alınan 20'den fazla nitel performans ölçütüne dayalı olarak alım ve satış tarafındaki küresel yatırım uzmanları tarafından verilen oylarla belirlenmiştir. Bu anket, bağımsız performans doğrulaması ve nitel piyasa istihbaratı alanında dünyanın en kapsamlı ve prestijli araştırma anketidir. Sabancı Holding ayrıca, 2024 Gelişmekte Olan EMEA Yönetici Ekibi anketinde ağırlıklı puan barajını aşarak üst üste üçüncü yıl da birinciliğini koruyup "En Takdir Edilen Şirket" ünvanını kazanmıştır.

Hisse Geri Alım Programı

Sabancı Holding'in 9 Kasım 2021 tarihinde başlattığı hisse geri alım programı, 19 Aralık 2022 itibarıyla güncellendiği üzere azami 3,25 milyar TL tahsisatla 2024 yılı boyunca yürürlükte kalmaya devam etmiştir. SAHOL hisselerinin hisse senedi piyasasındaki fiyat performansını desteklemek ve SAHOL hisselerini adil değerine yaklaştırarak net aktif değer iskontosunu azaltmak amacıyla tasarlanan program, hissedarlara daha cazip bir uzun vadeli yatırım fırsatı sağlamayı hedeflemiştir.

Program kapsamında son geri alım işlemi 10 Kasım 2023'de gerçekleşmiş olup 31 Aralık 2024 itibarıyla geri alınan hisselerin toplam nominal değeri 4,85 milyon hisse ile çıkarılmış sermayenin %0,2377'sine denk gelmektedir.

Risk Yönetimi

Sabancı Topluluğu kapsamlı bir kurumsal risk yönetimi çerçevesi benimsemekte ve bu çerçeve doğrultusunda stratejik, finansal, operasyonel ve uyum risklerini etkin bir şekilde yönetmektedir.

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

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

Riskin Erken Saptanması Komitesi

Riskin Erken Saptanması Komitesi (RESK) stratejik, operasyonel, finansal ve uyum risklerine ilişkin gerekli risk önlemlerini ve yönetim süreçlerini değerlendirmektedir. RESK ayrıca bu hususları Yönetim Kurulu'na bildirmektedir. Komite yılda en az bir kere olmak üzere risk yönetim sistemini gözden geçirmektedir. Önceliklendirilen risklerin tolerans sınırları da yıllık bazda güncellenmektedir. Tolerans gözden geçirme süreci; geçmişe dönük verilerin istatistiksel analizi, Monte Carlo simülasyonları, Şirket'in stratejik yönü ve finansal performans hedeflerinin de dikkate alındığı nicel ve nitel yaklaşımlardan oluşmaktadır. 2024 yılında Riskin Erken Saptanması Komitesi altı kez toplanmış ve değerlendirmelerini Yönetim Kurulu'na sunmuştur. Gündem gerektirdiğinde Riskin Erken Saptanması Komitesi toplantılarına konuk katılımcılar da davet edilebilmektedir.

Grup Şirketlerinde Risk Yönetimi

Sabancı Topluluğu'nun bankacılık kurumu olan Akbank, risk yönetimini, Banka Yönetim Kurulu'nun sorumluluk ve gözetiminde Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu (BDDK) düzenlemelerine uygun olarak yürütmektedir. Yönetim Kurulu ve üst düzey yönetim, bir risk iştahı çerçevesi oluşturmakta ve risk yönetimi politikalarını geliştirmektedir. Yönetim Kurulu, Akbank'ın risk kontrolü ve risk yönetimine ilişkin genel ilkelerinin yanı sıra ilgili tüm risklere ilişkin limitleri ve risk yönetimi prosedürlerini onaylamaktadır. Yönetim Kurulu Üyeleri, periyodik olarak beş komiteye katılmaktadır: Denetim Komitesi, Kredi Komitesi, Üst Düzey Risk Komitesi, Risk Yönetimi Davranış Komitesi ve Bilgi Güvenliği Komitesi. Risk Yönetimi Başkanlığı, Bilgi Riski Yönetimi Başkanlığı, Teftiş Kurulu ile İç Kontrol ve Uyum Başkanlığı doğrudan Yönetim Kurulu'na bağlıdır. Etkin bir risk yönetimi sağlamak için dijital ve yapay zekâ tabanlı çözümlerle risk yönetimi yetenekleri sürekli olarak geliştirilmektedir.

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



Risk Kategorileri

Finansal Riskler

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

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

Stratejik Riskler

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

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

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

Operasyonel Riskler

Denetim Departmanı, operasyonel riskleri belirlemek ve yönetmek için Şirket süreç ve sistemlerini düzenli olarak kontrol etmektedir. Teknoloji riskleri, Bilgi Teknolojileri Departmanı tarafından önleyici eylemler, düzenli testler ve yedek planlar ile yönetilmektedir. Bu risklere bilgi sistemlerinin zarar görmesi ve siber saldırılar gibi riskler dahildir. Sabancı Topluluğu, etkin bir siber güvenlik seviyesi tesis etmek ve teknoloji risklerini azaltmak amacıyla siber risk sigortasından faydalanmaktadır. İnsan Kaynakları Departmanı, iş sağlığı ve güvenliği risklerini yönetmektedir.

Uyum Riskleri

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

Uyum

Sabancı Topluluğu, Topluluk şirketleri arasında tutarlı standartlar sağlayan, veri raporlamasını kolaylaştıran ve net, somut ölçütler aracılığıyla şeffaflığı artıran ortak bir etik ve uyum programı başlatmıştır.

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

Sabancı Topluluğu 2024 yılında uyum konusundaki politika ve prosedürlerini tamamlayarak Topluluk şirketleri arasında tutarlı standartlar sağlayan, veri raporlamasını kolaylaştıran ve net, somut ölçütler aracılığıyla şeffaflığı artıran ortak bir etik ve uyum programı başlatmıştır.

Rekabet ve anti-tröst

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

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

Yaptırımlar ve ihracat kontrolleri

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

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

Üçüncü taraflar

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

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

Veri gizliliği

Kişisel verileri, gizli bilgileri ve BT sistemlerini yetkisiz erişimlerden, kullanımlardan ve açığa vurma durumlarından korumak Sabancı Topluluğu için önemlidir. Veri Koruma Komitesi, ortaya çıkan gelişmelere ayak uydurmak için sektördeki en iyi uygulamaları benimseyerek kendi süreçlerine adapte etmekte, şirket genelinde rehberlik sağlamakta ve siber güvenlik ekibiyle iş birliği içinde güvenlik önlemlerini uygulamaktadır.



İnsan Kaynakları

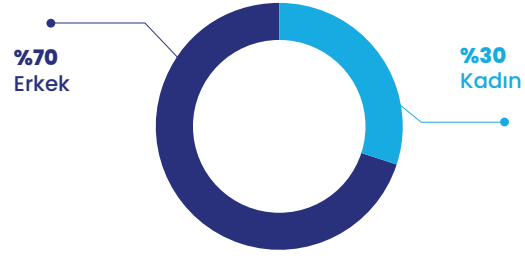
Küresel liderlik hedefi doğrultusunda kararlılıkla yol alan Sabancı Topluluğu, farklı yetkinliklere ve çeşitliliğe sahip, yetenekli insan kaynaklarından aldığı güçle geleceğe güvenle ilerliyor.

Sabancı Topluluğunda, alt işveren çalışanları da dahil olmak üzere dünya genelinde 60 binden fazla kişiye istihdam sağlanmaktadır. Topluluk çalışanlarının demografik dağılımı aşağıdaki gibidir:

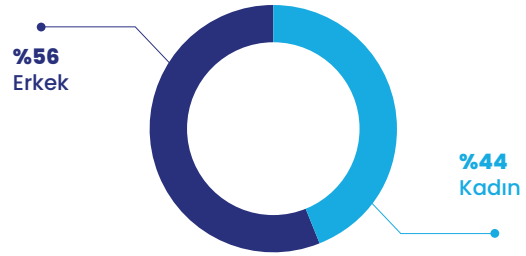
Çalışanların Cinsiyet Dağılımı



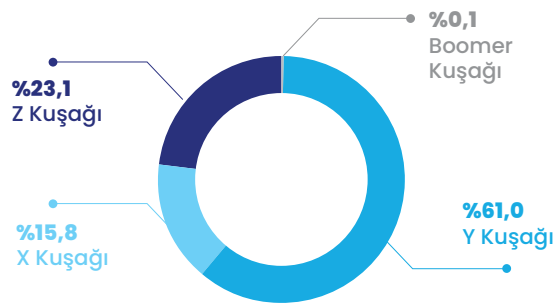
Yöneticilerin Cinsiyet Dağılımı



Yönetim Kurulu'nun Cinsiyet Dağılımı



Çalışanların Jenerasyona Göre Dağılımı



Stratejik İnsan Kaynakları Yol Haritası

Sabancı Topluluğu'nun üç yıllık insan kaynakları yol haritası, insan kaynakları stratejisine rehberlik eden beş temel unsur üzerine kurgulanmıştır.

Sabancı Topluluğu İnsan Kaynakları Stratejisi



1

En İyi Yeteneği Kazandırma ve Elde Tutma



2

Hızlı, Esnek ve Çevik Hareket Eden Organizasyonlar Oluşturma



3

Amaç Odaklı Yüksek Performans Kültürü Yaratma



4

Ekipleri Güçlendiren Liderlik Anlayışı Geliştirme



5

Sürdürülebilir Yaşam için İnsan Odağını Güçlendirme

1. En İyi Yeteneği Kazandırma ve Elde Tutma

Bu unsurun odak noktası, küresel trendleri takip ederek ve hedefe yönelik stratejiler uygulayarak en iyi yetenekleri kazandırmak ve elde tutmaktır.

Bir işveren olarak Sabancı markasının mevcut ve potansiyel küresel çalışanlar nezdindeki itibarını güçlendirmek amacıyla İşveren Markası Projesi başlatıldı. Yapılan araştırma ve analizler sonucunda, Topluluğun amaç ve değerleriyle örtüşen **"Sabancı ile Başlar"** İşveren Değer Önerisi geliştirildi. 2024 yılında başlayan kapsamlı aktivasyon süreci önümüzdeki yıl da devam edecek.

Yeni Nesil Kariyer Deneyimi Programı, üçüncü ve dördüncü sınıf üniversite öğrencilerine, Sabancı Topluluğu ekosistemindeki gerçek iş projeleri üzerinde üç ay boyunca çalışma fırsatı sunmaktadır. 2024 yılında 24 üniversite öğrencisi (%50'si kadın) bu programa katılmıştır.

SEED Dijital Genç Yetenek Programı sona ermiş olup, programın mezunları tam zamanlı çalışan olarak devam etmektedir. 0-3 yıl deneyime sahip genç profesyonelleri hedefleyen yeni SEED programına 2024 yılında 12.670 kişi başvurmuştur. Seçilen katılımcılar 2025 yılında programa katılarak becerilerini geliştirmeye başlayacaktır.

2024 yılında gerçekleştirilen Kritik Roller Projesi'nde, kurumsal stratejilerle uyumlu nesnel bir çerçeve kullanılarak "kritik roller" tanımlanmış olup ücretlendirme ve yetenek yönetiminde farklılaşma yaklaşımı benimsenmiştir.

Sabancı Holding, TIME dergisinin "Dünyanın En İyi Şirketleri 2024" listesinde 405. sırada yer alarak Türkiye'deki iş dünyasını lider olarak temsil etti. Ayrıca Forbes'un "Dünyanın En İyi İşverenleri 2024" listesinde de yer alan Sabancı Holding, bu prestijli listede yer alan az sayıdaki Türkiye kaynaklı holdinglerden biri olmuştur.

2. Hızlı, Esnek ve Çevik Hareket Eden Organizasyonlar Oluşturma

Bu temel unsurla, Sabancı Topluluğu'nun stratejisini hayata geçirmek için şirketlerde hız, esneklik ve çevikliği ön plana çıkaran organizasyon yapılarının desteklenmesi amaçlanmaktadır.

Sabancı Topluluğu'nda kritik liderlik pozisyonlarının yedeklenmesi başarının temel unsurlarından biridir. Şirket ve topluluk düzeyinde yetenek yönetimi ve liderlik potansiyeli değerlendirmeleri ile yedekleme stratejileri geliştirilmekte, yetenek havuzu kapasitesi genişletilmekte ve Topluluk genelinde sağlıklı organizasyonlar olması amaçlanmaktadır.

Topluluğun veri analistlerini ve veri mühendislerini güçlendirmek için Üretken Yapay Zekâ Programı başlatıldı. Bu programla birlikte üretken yapay zekâ modellerinin iş operasyonlarını optimize edecek ve veriye dayalı karar verme süreçlerini destekleyecek şekilde kurgulanması sağlanmaktadır.

İnsan Kaynakları

Amaç odaklı yüksek performans kültürü, Sabancı Topluluğu çalışanlarını ortak bir amaç etrafında birleştirerek birlikte başarmayı ve sürdürülebilir sonuçlar elde etmeyi teşvik eder.



3. Amaç Odaklı Yüksek Performans Kültürü Yaratma

Bu temel unsurla, amaca ve yüksek performansa odaklı bir kültürün desteklenmesi, Sabancı Topluluğu çalışanlarının ilham verici ortak bir hedef doğrultusunda motive olması ve hep birlikte sürdürülebilir sonuçlara ulaşılması amaçlanmaktadır.

Sabancı Topluluğu'nun vaadi *"Sürdürülebilir bir yaşam için öncü girişimlerle Türkiye ile dünyayı birleştirmek"* tir. Sabancı Topluluğu genelindeki tüm strateji ve aksiyonlar için yol gösterici bir nitelik taşıyan bu amaç, yıllık yönetim toplantıları ve üç ayda bir düzenlenen CEO ve çalışan buluşmaları aracılığıyla Topluluk çalışanlarına iletilmektedir.

Topluluk sosyal etki alanını da genişleterek faaliyetlerini yürütmektedir. Bu kapsamda, Sabancı Gençlik Seferberliği kapsamında "Koşmaya Değer" sloganıyla 1.000 çalışanıyla İstanbul Maratonu'na katıldı ve en fazla bağış yapan holdingler arasında yer almıştır.

En iyi uygulama ve projelerin yarıştığı 15. Altın Yaka Ödülleri'nde "Dijitalleşme ve Sürekli Gelişim," "İnovasyon," "Ölçeklenebilir Müşteri Deneyimi," "Sürdürülebilirlik" ve "Yeni Neslin Sabancı'sı" kategorilerinde üstün başarılı proje ekipleri ödüllendirilmiştir.

2024'te, Sabancı Holding, yönetim uygulamalarında ulaştığı mükemmellik düzeyi ile prestijli EFQM Global Ödül'ne layık görülmüştür. Bu önemli ödül, Sabancı Topluluğu'nun kültürel dönüşüm ve sürekli gelişime verdiği önemi yansıtmaktadır.

OKR (Amaçlar ve Önemli Sonuçlar) ve KPI (Öncelikli Performans Göstergeleri)'leri temel alan şeffaf, çevik ve iş birliğine dayalı bir performans sistemi ile düzenli geri bildirim ve çalışanların gelişimi sağlanmaktadır. 2024'te, Topluluk çalışanlarının %100'ü performans değerlendirmesi sürecini deneyimlemiştir.

Ücretlendirme – Toplam Ödül Modeli

Toplam Ödül	Tanıma, Takdir ve Destekleyici Uygulamalar	Esnek Çalışma Kariyer Gelişimi ve Eğitim Desteği Altın Yaka Ödülleri Tanıma & Takdir Uygulamaları
	Yan Haklar	İşveren Katkılı Bireysel Emeklilik Sistemi Özel Sağlık Sigortası Servis/Yakıt Yardımı/Şirket Aracı Cep Telefonu/Telefon Hattı
Toplam Ücret Paketi	Toplam Nakit	Değişken Ücret
		Kısa Vadeli Primler Uzun Vadeli Primler
	Sabit Ücret	Baz Ücret

Sabancı Topluluğu, çalışanlarına, emsal grup ve sektör uygulamaları dikkate alarak tasarlanmış, geniş bir yan hak, tanıma, takdir ve çalışan destek uygulamaları sunmaktadır.

Baz ücret çalışanın rolünün büyüklüğüne, kapsamına ve önem düzeyine, gerekli becerilere, sorumluluk düzeyine ve profesyonel deneyimine göre belirlenmekte olup her yıl gözden geçirilmektedir. Sabancı Topluluğu'nun tüm şirketlerinde, çalışanların beklenti ve ihtiyaçları doğrultusunda; iş büyüklüğü, rol ve şirket bazında değişen içeriklerde ve esnekliklerde, yan hak uygulamaları bulunmaktadır. Topluluk, "eşit işe eşit ücret" taahhüdünü sürdürmek suretiyle erkek ve kadın çalışanlar arasında cinsiyete dayalı ücret ayırımına hiçbir şekilde müsamaha göstermemektedir. Sabancı Topluluğu, ücret eşitliğinin sürekliliğini sağlamak

amacıyla her yıl ücret araştırması ve cinsiyete dayalı ücret farkı analizleri yapmaktadır. 2024'te makroekonomik veriler ve piyasa koşulları ışığında rekabetçi olabilmek ve çalışan refahı düzeyini korumak amacıyla ikinci bir maaş zammı yapılmıştır.

Sabancı Topluluğu'nun kısa vadeli ve uzun vadeli prim sistemi, paydaş çıkarlarını göz önünde bulundurarak, ücretlendirme yapısının Topluluğun temel finansal, stratejik ve operasyonel hedeflere ulaşmasını destekleyecek şekilde kurgulanmasını sağlamaktadır. Kısa vadeli prim sistemi birincil finansal ve finansal olmayan hedefler konusundaki performansa odaklıdır. Uzun vadeli prim sistemi, hisse senedi değer büyümesini teşvik etmek ve uzun vadeli performans ve istikrarı ödüllendirmek amacıyla Genel Müdür ve üzeri pozisyonlara sunulmaktadır.

İnsan Kaynakları

Sabancı Topluluğu'nun düzenlemelere uyum ve mükemmellik arayışı, iş gücüne ve tüm paydaşlarına da yansımaktadır.

Değişken ücret sistemleri için 2024 yılında baz alınan öncelikli performans göstergeleri:

Kısa Vadeli (1 yıl) Finansal Göstergeler⁽¹⁾

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

Kısa Vadeli (1 Yıl) Finansal Olmayan Göstergeler⁽¹⁾

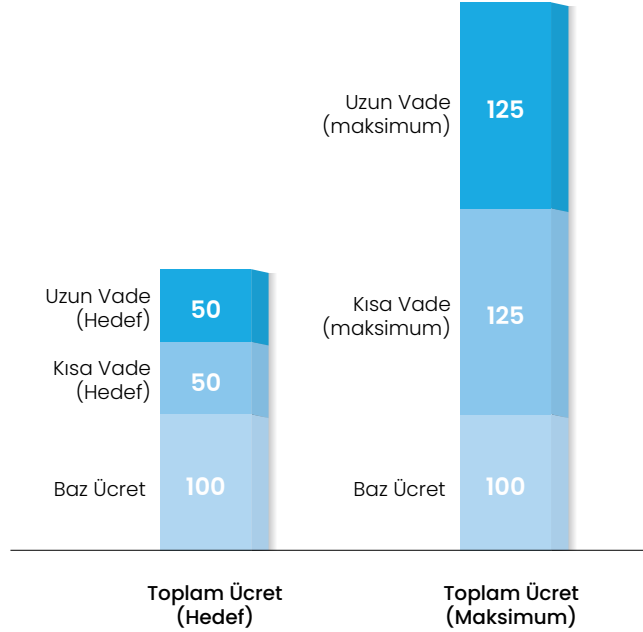
- Fiyatlandırma yeteneği, rekabetçi pozisyon ve operasyonel mükemmellik**
- İklim krizine karşı eylemler
 - Plastik kullanımının azaltılması
 - MSCI endeksi puanının iyileşmesi
 - Çeşitlilik ve Kapsayıcılık
 - İşin Geleceği
 - Operasyonel Mükemmellik

Uzun Vadeli (3 Yıl) Göstergeler

- Sermaye dağıtımı ve değer yaratma**
- Göreceli toplam hissedar getirisi⁽²⁾
 - Net Aktif Değer Artışı
 - Serbest Nakit Akışı⁽³⁾
 - Özkaynak Artışı⁽³⁾

Sabancı Grubu'nun kısa vadeli teşvik planı (STIP) ve uzun vadeli teşvik planı (LTIP), paydaşların beklentileri gözetilerek, temel finansal, stratejik ve operasyonel sonuçların elde edilmesi doğrultusunda ücretlendirmeyi optimize etmeyi amaçlamaktadır. Kısa vadeli teşvik planları performansı temel finansal ve finansal olmayan hedefler etrafında odaklarken, uzun vadeli teşvik planları hisse değeri artışını teşvik etmek ve uzun vadeli performans ile kurumsal devamlılığı ödüllendirmek amacıyla sunulmaktadır.

Toplam Nakit Bileşenleri (%)⁽⁴⁾



⁽¹⁾ Kısa vadeli göstergeler, bu sayfadaki listeyle sınırlı olmayıp, yalnızca örnek olarak paylaşılmaktadır.

⁽²⁾ Borsaya kote şirketler için emsalleri ile karşılaştırıldığında piyasa değerindeki değişim.

⁽³⁾ Borsaya kote olmayan şirketler için

⁽⁴⁾ Bir şirket genel müdürü için örnek modeldir. Bu oranlar yalnızca örnek amaçlıdır ve hedef performans ile maksimum performans arasındaki kazanç değişimini göstermektedir.

Liderlik Gelişim Programları:

Program	Hedef	Süre	Katılımcı Sayısı
TP-X	Topluluğa yeni katılan, kariyerinin başındaki yüksek potansiyelli bireylere destek sağlar.	1 ½ yıl	25
X-POSURE	Orta kademe liderlerin potansiyellerini geliştirir.	1 ½ yıl	23
TP-X mezunlarına yönelik program	Dünyanın önde gelen üniversiteleri tarafından verilen liderlik geliştirme sertifika programları yoluyla TP-X mezunlarının güçlendirilmesini sağlar.	1 ½ yıl	7
X-POSURE mezunlarına yönelik program	Columbia Business School'un İşletme Programı aracılığıyla X-POSURE mezunlarının güçlendirilmesini sağlar.	½ yıl	5
İK Yolculuğu	Küresel bakış açılarını ve yöntemleri bir araya getiren bu program Topluluk bünyesindeki İnsan Kaynakları liderlerini geleceğe hazır bir ekosisteme hazırlamaktadır.	1 yıl	24
X-CELERATE	CXO liderlerinin dönüşümünü destekler ve küresel liderlik perspektiflerini derinleştirir.	1 ½ yıl	Her biri 22 kişiden oluşan 2 grup
Sabancı Dönüşüm Ekibi (SATT) Programı	Sabancı Holding Yürütme Kurulu Üyeleri ve Şirket Genel Müdürleri, "Değer Yaratma" temasıyla 8-11 Ekim tarihleri arasında düzenlenen ve bir günlük Londra gezisi içeren bu seneki programda yatırımcı zihniyeti desteklenmiş ve zengin deneyimler aracılığıyla büyümeye katkıda bulunan temel faktörler ele alınmıştır.	Yılda 4 kez	32
Sabancı Minds	Sabancı Topluluğu Üst Yönetimi, hızla değişen dünyada etki yaratmaya yönelik liderlik yaklaşımlarını görüşmek üzere bir araya gelir.	Yılda bir kez	~200

4. Ekipleri Güçlendiren Liderlik Anlayışı Geliştirme

Bu temel unsurla, Sabancı Liderlik Modeli doğrultusunda, ekipleri ve paydaşları ustalıkla yönetebilecek liderler yetiştirilmesi amaçlanmaktadır.

2024'te Sabancı Liderlik Modeli, ortak akıl doğrultusunda ve katılımcı bir yaklaşımla yenilendi. Yeni model, ekosistem lideri olarak hareket eden, büyümeye odaklı, dönüşüme ön ayak olan ve iş ilişkilerini güçlendiren geleceğe hazır liderler yetiştirilmesini sağlamaktadır.

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

5. Sürdürülebilir Yaşam için İnsan Odağını Güçlendirme

Bu temel unsurla, genel refahı ve sürdürülebilirliği sağlamak için kişisel temas noktalarına öncelik veren bağlantıların ve sürekli öğrenmenin önemi vurgulanmakta, insan odağını güçlendiren bir yaklaşım amaçlanmaktadır.

2024 yılında hayata geçirilen kurumsal sadakat programı Sabancı Life, 21.500'den fazla Sabancı Topluluğu çalışanına alışverişten eğitime kadar uzanan birçok kategoride 42 özel fırsattan yararlanma olanağı sağlayarak destek olmaktadır.

Çalışma İlişkileri ve Çalışma Mevzuatına Uyum

Proaktif yönetim imkânı sağlamak amacıyla Sabancı Topluluğu şirketlerine, endüstriyel ilişkiler ve iş hukuku potansiyel riskler ile ilgili düzenli, veriye dayalı güncel bilgiler sağlanmaktadır. Topluluk ayrıca geleceğin çalışma koşullarına uyum sağlamak için yasalara uygun esnek çalışma modellerini hayata geçirmektedir.

Sabancı Topluluğu, çalışanların örgütlenme ve toplu sözleşme haklarına saygı duymaktadır. Topluluk, çalışanların sendika tercihleri ve örgütlenme süreçleri konusunda tarafsızlığını korumaktadır. Sabancı Topluluğu çalışanlarının önemli bir kısmı sendika üyesidir. Huzurlu bir çalışma ortamı sağlanması amacıyla işçi ve işveren sendikalarıyla etkin iş birliği ve diyalog kurulmaktadır.

Sabancı Topluluğu, TÜSİAD İstihdam ve Sosyal Güvenlik Çalışma Grubu lideri olarak, iş hukukuna uyum, güvenli esnek çalışma düzenlemeleri, istihdam teşvikleri, işlerin geleceği ve beceri eşleştirmeleri ile ilgili faaliyetleri desteklemektedir. Topluluk, TÜSİAD'ın Türkiye ve dünyadaki çalışma mevzuatı gelişmeleri konusunda görüş oluşturma süreçlerine aktif olarak katılmakta ve ilgili araştırmalara katkı sağlamaktadır.

Çalışan Sağlığı ve Güvenliği

Sabancı Topluluğu'ndaki çalışan sağlığı ve iş güvenliği uygulamaları ilgili mevzuata, yükümlülüklerle ve Topluluk standartlarına uygun olarak yürütülmektedir. Bu alandaki ulusal ve küresel trendler ile en iyi uygulamalar sürekli olarak takip edilerek uyarlanmaktadır. Olası riskler analiz edilerek gerektiğinde bu risklere proaktif şekilde müdahale edilmektedir. Sabancı Topluluğu, en değerli varlığının çalışanları olduğunun bilinciyle, "Önce İş Sağlığı ve Güvenliği" ilkesini benimseyerek, eğitim ve bilgi paylaşımı yoluyla bu uygulamaları bir norm haline getirmeyi ve sürekli iyileştirmeyi hedeflemektedir.

Sabancı Topluluğu'nun düzenlemelere uyum ve mükemmellik arayışı, iş gücüne ve tüm paydaşlarına da yansımaktadır.

Sürdürülebilirlik

Sabancı Holding, sürdürülebilirliği yatırım kararlarına entegre ederek hissedarları için değer yaratmakta, toplumsal dayanıklılığın artmasına ve toplumsal kalkınmaya katkıda bulunmaktadır.

Değer Yaratmaya Odaklı Güçlü Bir Temel Atılması



Sabancı Holding'in sürdürülebilir iş stratejisinde iki temel ilkeye öncelik verilmektedir: **değeri korumak ve değeri yaratmak**. Bu dengeli yaklaşım, büyüme ve gelişimi desteklemenin yanı sıra şirketlerin sürdürülebilirliğinin güvence altına alınmasına olanak tanımaktadır. Bu yaklaşım hem mevcut güçlü yanları korumanın hem de ilerlemenin önemi ile yönetilmektedir.

Değeri korumak ilkesi, mevcut operasyonları etkin bir şekilde yöneterek ve yerleşik Sabancı Holding kültürünü destekleyerek temel iş kollarının gücünün korunmasını yansıtmaktadır. Sabancı Holding'in yönetim sistemleri, iş dayanıklılığını artırmak amacıyla sürdürülebilirliği ve sorumlu uygulamaları faaliyetlerinin her alanına entegre etmektedir. Bu sorumlu iş yaklaşımı, sürdürülebilir ürün ve hizmetlerin yanı sıra sürdürülebilir finansın önemini ortaya koymaktadır. Sabancı Holding'in daha iyi bir yaşam için sürdürülebilirlik dönüşümünün itici gücü Ar-Ge, inovasyon ve dijitalleşmedir. Bu kapsamda verimlilik ve etkinlik için operasyonel mükemmelliğin sağlanması, getiriye en üst düzeye çıkarmak için borçlanma maliyetlerinin düşürülmesi, en iyi yeteneklerin kazandırılıp elde tutulması ve dayanıklılığı sağlamak için geçiş risklerinin azaltılması yönünde çalışmalar yürütülmektedir.

Değeri yaratmak, olumlu etki yaratmak için ilerlemeyi ve büyümeyi destekleyen bir ilkedir. Sabancı Holding, iş kollarını paydaşları için olumlu etki yaratmanın yanı sıra finansal getiri de sağlayacak şekilde büyütmenin fırsatlarını arayıp değerlendirmektedir. Şirket, enerji ve iklim teknolojileri, malzeme teknolojileri, mobilite çözümleri ve dijital teknolojiler gibi ölçeklenebilir yeni büyüme platformlarına yatırım yaparak,

sektörleri yeniden şekillendiren ve sürdürülebilir uygulamalarla örtüşen yenilikçi, sürdürülebilir çözümleri desteklemektedir. Sabancı Holding'de değer yaratma; sürdürülebilir ekonomiye dönük artan talepten yararlanılmasını, yeni pazarlara erişilmesini, gelirlerin artırılmasını ve ABD'deki yeni yenilenebilir enerji işletmesi gibi farklı iş kollarına girilerek çeşitlendirmenin sağlanmasını içermektedir. Sabancı Holding, sürdürülebilirlik odaklı girişimlerle ilişkili artan teşviklerden yararlanarak, iklim çözümlerine yönelik inovasyon ve yatırım yoluyla faydaları en üst düzeye çıkarmakta ve değerlendirme kazanımları elde etmektedir, bu da sürdürülebilirliği finansal performansın itici bir gücü haline getirmektedir.

Sabancı Holding'in enerji ve iklim teknolojileri, sürdürülebilir bir gelecek için iklim değişikliğiyle ilgili zorlukları ele alırken Şirket'in malzeme teknolojileri ve mobilite çözümlerine yaptığı yatırımlar kaynak verimliliğini ve dayanıklılığı artırmakta, döngüsel ekonomiyi desteklemekte ve atık azaltımını sağlamaktadır. Sabancı Holding, dijital teknolojilerden yararlanarak işletmelerin operasyonlarını optimize etmelerine, çevre üzerindeki etkilerini en aza indirmelerine ve toplumsal refahı artırmalarına olanak tanımaktadır.

Sabancı Holding, sürdürülebilirliği yatırım kararlarına entegre ederek hissedarları için değer yaratmakta, toplumsal dayanıklılığın artmasına ve toplumsal kalkınmaya katkıda bulunmaktadır ve bu değer yaratma modelinin gezegenimiz, toplumumuzun ve Şirket'in sürekliliği açısından vazgeçilmez olduğuna inanmaktadır.

Azimli Hedeflerle Sürdürülebilirliği İleri Taşımak

DOĞA



Karbonsuzlaşma

- Kapsam 1 ve 2 sera gazı emisyonlarını 2025 yılına kadar %15 oranında azaltım¹
- Kapsam 1 ve 2 sera gazı emisyonlarını 2030 yılına kadar %42 oranında azaltım¹
- 2050 yılına kadar tüm Kapsamlarda Net Sıfır Emisyona ulaşma
- 2030 yılına kadar %75 oranında CO₂'siz enerji üretimi kurulu kapasitesine ulaşma hedefi
- 2030 yılına kadar %80 oranında CO₂'siz elektrik kullanımına ulaşma hedefi



Döngüsellik

- 2030 yılına kadar döngüsel akış hedeflerine ulaşma
- 2050 yılına kadar tüm temel ürünleri döngüsel tasarım ilkelerine uygun olarak tasarlama
- 2050 yılına kadar tehlikesiz atıkların tüm depolama ve yakma işlemlerini ortadan kaldırma



Su³

- 2024 portföyündeki⁴ tatlı su çekme miktarını 2030'a kadar %10 azaltım²
- 2024 portföyündeki⁴ su tüketimini 2030 yılına kadar %15 oranında azaltım²
- Su yönetimini yatırım durum tespiti çalışmalarına entegre etme ve satın alma sonrası verimliliği önceliklendirme

SOSYAL



Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık

- 2030 yılına kadar Holding düzeyinde liderlik kadrosunda %50 kadın temsil oranına ulaşma
- 2030 yılına kadar tüm gelişim programlarında %50 kadın kotası uygulama
- 2030 yılına kadar STEM ve gelir yaratan pozisyonlarda %50 kadın temsil oranına ulaşma
- Eşit işe eşit ücret
- Üst Yönetim kadrosu için işe alım aday listelerinde %30 kadın kotası uygulama

SORUMLU YATIRIM



Sürdürülebilir Yatırım

- SKA bağlantılı Ar-Ge ve inovasyonun payını 2025 yılına kadar %70'e çıkarma
- 2027 yılına kadar SKA bağlantılı faaliyetlere 5 milyar ABD doları tutarında harcama taahhüdü
- Yeni enerji üretim yatırımlarının %100'ünün düşük/sıfır karbon teknolojilerine yönlendirilmesini sağlama
- 2026 yılına kadar küresel üretim filosaunda 4 GW+ yenilenebilir enerji kurulu kapasitesine ulaşma



Sürdürülebilir Finansman

- 2030 yılına kadar sürdürülebilir kredi finansmanında 800 milyar TL hedefine ulaşma

¹ 2021 baz yılına göre.

² 2022 baz yılına göre.

³ Sabancı Holding'in Su Projesi'nin 2023'te tamamlanmasının ardından, kapsam değişikliği nedeniyle 2022 ve 2023 için su tüketimi ve su çekimi rakamları yeniden belirtildi ve küresel çapta tüm operasyonlar buna dahil edildi. 2022 baz yılı baz alınarak Sabancı Holding, 2030 yılına kadar su çekimini %10 ve su tüketimini %15 oranında azaltma hedefi belirledi.

⁴ 2024 portföyü, Sabancı Topluluğu şirketlerinin operasyonlarının 2024 yılı sonu itibarıyla durumunu ifade etmektedir. 2024 yılında elde edilmesi planlanmayan gelecekteki organik büyüme ve 2025 yılından itibaren elde edilmesi beklenen inorganik büyüme, baz değerlerinin ve hedeflerin yeniden hesaplanmasını gerektireceğinden hariç tutulmuştur. Bu hedef, Sabancı Topluluğu şirketlerinin operasyonlarında verimliliği proaktif bir şekilde nasıl artırdığını yansıtmaktadır.

Sürdürülebilirlik

Sabancı Holding, sürdürülebilir uygulamaları benimseyerek faaliyet modellerini dönüştürmekte, ürün ve hizmet tekliflerini sorumlu seçeneklere yönelik artan talebi karşılayacak şekilde değiştirmekte ve kendisini pazar lideri olarak konumlandırmaktadır.

Katma Değer ile Sürdürülebilir Bir Portföy

Sabancı Holding, bir yatırım holding şirketi olarak daha sürdürülebilir bir portföy elde etmek için yarattığı katma değeri üç temel başlıkta tanımlamıştır: Değeri Korumak, İş Modeli Dönüşümüne Liderlik Etme ve Yeni Ekonomiye Yatırım Yapma.

Değeri Korumak, mevcut operasyonların sürdürülüp geliştirilmesine odaklıdır. Sabancı Holding amacını ve stratejisini, Sabancı Holding'in ÇSY performansını sürdürülebilirlik programları aracılığıyla iyileştirecek şekilde kurgulamaktadır. Şirket, ekosistemini güçlendirerek inovasyonu hızlandırmakta, en iyi uygulamaları paylaşmakta ve sürdürülebilirliği her kademede artırmaktadır.

İş Modeli Dönüşümüne Liderlik Etme, değişimi benimsemeyi ve Topluluk işletmelerinin yeni ÇSY trendlerine uyum sağlamasına yardımcı olmayı içerir. Sabancı Holding, sürdürülebilir uygulamaları benimseyerek faaliyet modellerini dönüştürmekte, ürün ve hizmet tekliflerini sorumlu seçeneklere yönelik artan talebi karşılayacak şekilde değiştirmekte ve kendisini pazar lideri olarak konumlandırmaktadır.

Yeni Ekonomiye Yatırım Yapma, sürdürülebilirlik hedefleriyle uyumlu olarak ileriye dönük planlar yapmayı ve yeni fırsatları yakalamayı içermektedir. Sabancı Holding, birleşme ve satın alma süreçlerini sürdürülebilirlik hedefleriyle uyumlu hale getirmekte ve bugünün ölçeklenebilir işletmelerine ve yarının yıkıcı teknolojilerine odaklanarak yeşil teknolojilere yatırım yapmaktadır. Bu yaklaşım, şirketin kısa vadeli kazançları uzun vadeli büyümeyle dengelemesine yardımcı olmaktadır.

Doğa ve Sosyal Gündemleri

İklim Acil Durumu, çevreyle ilgili geniş kapsamlı odak noktalarından yalnızca biridir. Bu durum, küresel ekosistemler üzerindeki ani ve somut etkileri nedeniyle sık tartışmaların öncelikli konusu olarak ortaya çıkmış olsa da, tek başına ele alınması yeterli değildir. Sürdürülebilir bir geleceğin şekillendirilmesinde doğa önemli bir rol oynamaktadır. Dolayısıyla Sabancı Holding, kalıcı çözümlere ulaşmak için bütüncül, doğayı temel alan bir yaklaşım izlemektedir. Sabancı Holding, geleneksel yaklaşımların ötesine geçerek doğa temelli bir stratejinin öncülüğünü yapmayı hedeflemektedir. Biyoçeşitliliği korumak ve hatta rejenerasyonu desteklemek, aynı zamanda döngüsel iş modellerini teşvik etmek üzere iddialı hedefler belirleyen Holding, iş dünyası ile doğa arasında daha uyumlu bir ilişki kurmayı amaçlamaktadır. Bu kapsamlı odak noktası, çifte önemlilik yaklaşımıyla tutarlı olarak hem dıştan içe hem de içten dışa bakış açılarından yararlanarak karbonsuzlaşma çabalarını daha geniş bir doğa programıyla bütünleştirmektedir. Doğa Gündemi dört temel alanı kapsamaktadır: Karbonsuzlaşma Girişimleri, Su Yönetimi, Biyoçeşitlilik ve Döngüsel Ekonomi.

Öte yandan Sabancı Topluluğu'nun Sosyal Gündemi, Topluluk faaliyetlerinin merkezinde yer almaktadır. 60.000'den fazla çalışanın ve değer zinciri aracılığıyla milyonlarca insana ulaşan Topluluk, iş faaliyetlerini dönüştürmeyi ve topluma anlamlı katkılarda bulunmayı taahhüt etmektedir. Bu taahhüdü, SKA'larla bağlantılı ürün ve hizmetler sunarak, sorumluluk kültürünü destekleyerek ve çalışanları ve ailelerini içeren kapsamlı gönüllülük programlarına katkıda bulunarak yerine getirmektedir. Sabancı Topluluğu'nun Sosyal Gündemi, iş operasyonlarının ötesine uzanarak, Sabancı Üniversitesi ve Sabancı Vakfı ile iş birliği içinde yürütülen etkili girişimler aracılığıyla daha geniş ölçekli toplumsal ihtiyaçlara da hitap etmektedir.



Sabancı Holding ayrıca, finansal kapsayıcılığa odaklı programlar aracılığıyla, hassas grupların finansal hizmetler gibi temel hizmetlere erişimini artırmak için yenilikçi ve kapsayıcı iş uygulamalarını desteklemektedir. Eşit fırsatların sağlanması temel bir taahhüttür. Sabancı Topluluğu şirketlerinden her biri Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık (DEI) politikalarını kurumsal stratejilerine entegre etmektedir. Bu kapsayıcı yaklaşım, Sabancı Topluluğu'nun sürdürülebilirlik hedefleriyle uyumlu olarak toplum üzerinde önemli ve ölçülebilir bir etki yaratma konusundaki kararlılığını pekiştirmektedir.

Sürdürülebilirlik Hedeflerine Öncülük Etme

Sabancı Holding sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmak için öncü ve örnek uygulamalar hayata geçirmektedir. Şirket, 2050 Net Sıfır Emisyon hedefini açıklayan Türkiye'deki ilk holding şirketi olup, Kapsam 1 ve 2 sera gazı emisyonlarını 2025 yılına kadar %15, 2030 yılına kadar ise %42 oranında azaltmayı taahhüt etmiştir. Sabancı Holding, bu iddialı hedeflerin yanı sıra yatırım kararlarında da sorumlu bir yaklaşım izlemektedir. Türkiye'de sermaye kullanımı ve yatırım kararlarına yön vermek amacıyla politika oluşturan ilk holding şirkettir. Şirket, bu yaklaşım doğrultusunda sürdürülebilirlik kriterlerini karar alma süreçlerine entegre eden sermaye kullanım alanlarına yönelik bir çerçeve geliştirmiştir. Bu sayede yatırım kararları alırken finansal KPI'ların yanı sıra sürdürülebilirlik KPI'larına da dikkate alarak dengeli ve ileriye dönük bir yaklaşım izlemektedir.

Ek olarak, Sabancı Holding, Topluluk şirketlerinin olgunluk seviyelerine göre tasarlanmış özel projeler aracılığıyla, şirketlerin hedef seviyelerini daha da yukarı çekmeyi amaçlamaktadır. Örneğin, malzeme teknolojileri ve mobilite çözümleri şirketlerinin %100'ü SBT'nin 1,5 °C hedefi ile uyumludur. Sabancı Holding, Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (SKA) ile bağlantılı alanlara yatırım yapma taahhüdünü daha da ileriye taşımak amacıyla 2027 yılına kadar 5 milyar ABD dolarını bulması beklenen SKA bağlantılı harcama taahhüdünde bulunmuştur.

Sabancı Holding, sosyal sürdürülebilirliğe katkıda bulunmak için DEI politikalarına büyük bir bağlılıkla faaliyetlerini sürdürmektedir. Holding, 2030 yılına kadar yönetici pozisyonlarında kadınların %50 oranında temsil edilmesini hedeflemekte olup, tüm gelişim programlarına %50 kadın kotası eklemiştir. Bu taahhüt kapsamında Topluluk, gelir yaratan pozisyonlar ve STEM¹ alanları da dahil olmak üzere kritik rollerde kadın temsil oranını artırmaya öncelik vermekte ve 2030 yılına kadar bu alanlarda kadın temsil oranını %50'ye çıkarmayı hedeflemektedir. Ayrıca eşit işe eşit ücret ilkesine uyan Sabancı Topluluğu, kadın-erkek ücret oranını 1 olarak sürdürerek adil ve eşitlikçi bir iş yeri yaratma konusundaki kararlılığını vurgulamaktadır.

¹ Bilim, Teknoloji, Mühendislik ve Matematik.

Sürdürülebilirlik

Sabancı Holding, hem iklim değişikliği hem de su güvenliği konusunda CDP Küresel A Listesi'nde yer almaktadır ve yedi Sabancı Topluluğu şirketi de CDP Küresel A Listesi'ne dahil olmuştur.

Sürdürülebilirlik Endeksleri ve Derecelendirmeler

Sabancı Holding, hem iklim değişikliği hem de su güvenliği konularında yedi Sabancı Topluluğu şirketi ile sürdürülebilirlik liderliğinde tanınmış ve CDP Küresel A Listesi'ne dahil olmuştur. MSCI INC ESG Ratings değerlendirmesinde "AA" notu alan Sabancı Holding güçlü bir sürdürülebilirlik performansı sergilemiştir. Aynı zamanda, LSEG ESG değerlendirmesinde "A" notuna layık görülerek Yatırım Holding Şirketleri kategorisindeki 50'den fazla şirket arasında mükemmel ÇSY performansı sergilediğini ve temel sürdürülebilirlik verilerini yüksek derecede şeffaflıkla kamuoyuna raporladığını ortaya koymuştur. Sürdürülebilirlik performansı ile Türkiye'nin önde gelen şirketlerinin yer aldığı Borsa İstanbul Sürdürülebilirlik 25 Endeksi'nde (BIST25) işlem gören Sabancı Holding ayrıca 2025 Sustainability Yearbook of S&P'de iki yıl üst üste Sürdürülebilirlik Yıllığı Üyesi seçilerek, uluslararası düzeydeki konumunu bir kez daha güçlendirmiştir. Kurumsal mükemmeliyet alanında da başarılarını devam ettirerek, EFQM tarafından altı elmas ile ödüllendirilmiş ve Sürdürülebilirlikte Üstün Başarı özel ödülüne layık görülmüştür.

Yerli ve Küresel Rakipler Arasında ÇSY Endekslerinde En Üst Düzey Performans

MSCI	CDP	S&P Dow Jones Indices	REFINITIV	EFQM
YEREL SIRALAMA	YEREL SIRALAMA	YEREL SIRALAMA	YEREL SIRALAMA	
1	1 1	1	1	
	SU GÜVENLİĞİ			
KÜRESEL SIRALAMA	KÜRESEL SIRALAMA	KÜRESEL SIRALAMA	KÜRESEL SIRALAMA	
1	1 1	2	5	
	İKLİM DEĞİŞİKLİĞİ			

Sabancı Holding, EFQM tarafından 6 elmas ödülü ve Sürdürülebilirlik için Üstün Başarı Özel Ödülü ile onurlandırılmıştır.

Yasal Uyarı: Sabancı Holding'in MSCI ESG araştırma LLC veya iştirakleri ("MSCI") verilerini kullanımı, MSCI logolarının, ticari markalarının, hizmet markalarının veya burada belirtilen endeks adlarının kullanımı, Sabancı Holding'in sponsorluğu, onayı, tavsiyesi veya tanıtımı anlamına gelmez ve herhangi bir garanti olmaksızın sağlanmaktadır.



SKA Bağlantılı En Son Yatırımlar

Enerji ve İklim Teknolojileri

- Sabancı Renewables, 232 MW'lık Oriana güneş enerjisi santrali projesi için 243 milyon ABD doları kredi aldı.
- ABD'deki 272 MW'lık Cutlass II güneş enerjisi santrali faaliyete geçti.
- Enerjisa Üretim, 1.000 MW'lık YEKA-2 projelerinin 750 MW'lık kısmı için 1,012 milyar ABD doları kredi aldı.
- Enerjisa Üretim, 14 MW'lık Aydos RES'i satın aldı, 7 MW'lık kapasite artırımına gitti ve Akhisar RES'in kapasitesini 62 MW'a çıkardı.
- 2024 yıl sonu itibarıyla, Enerjisa Enerji 102,4 MWp kurulu güce sahip dağıtık üretim ve verimlilik projeleri ile 80.000 MWh'nin üzerinde enerji tasarrufu sağlamıştır.
- Enerjisa Enerji'nin iştiraki Eşarj, Türkiye genelinde 1.508 istasyonda 2.563 sokete ulaşarak şarj ağını genişletmiştir.
- Enerjisa Üretim, YEKA RES-2024 kapsamında en büyük iki proje ihalesini kazanmıştır: Edirne RES (410 MW) ve Balkaya RES (340 MW).

Malzeme Teknolojileri

- Çimsa, Eskişehir Fabrikası'nda yıllık 19 milyon kWh üretim yapması planlanan 14,2 MWp'lik güneş enerjisi santralini duyurdu.
- Çimsa, yeni döner fırın hattıyla kalsiyum alüminat çimento (CAC) üretim kapasitesini artırarak üretimi yıllık 200.000 tona çıkardı.
- Çimsa, karbonsuzlaşma projeleri için EBRD'den 25 milyon avro, IFC'den ise 70 milyon ABD doları tutarında yeşil kredi aldı.

- Çimsa, İspanya'nın Valensiya kentindeki tesisinde 4,2 milyon avroluk yatırımla yıllık 12 GWh üretim kapasitesine sahip güneş enerjisi santralini hizmete açtı.
- Çimsa, Türkiye dışındaki ilk gri çimento tesisini kurmak üzere Mannok'u 253,5 milyon avro karşılığında satın aldı.
- Kordsa, Kaliforniya'da üçüncü uluslararası teknik merkezini açtı, gelişmiş bir poliolefin geri dönüşüm pilot hattını devreye aldı ve %100 geri dönüştürülmüş PA66 granüllerine odaklı bir bileşik hattına yatırım yaptı.

Mobilite Çözümleri

- Brisa, Lassa markası altında elektrikli ve hibrit araçlarla uyumlu, NextGen teknolojisiyle üretilmiş bir lastik olan REVOLA'yı piyasaya sürdü.
- Brisa, 47.000 m²'lik alana 13.000 panel kurarak Aksaray'daki güneş enerjisi kapasitesini 4,5 MW'a çıkardı.
- Temsa, Paris Olimpiyatları için sekiz adet elektrikli otobüs için BE Green ile iş ortaklığı kurdu ve CaetanoBus ile Türkiye'nin ilk hidrojenli şehirlerarası otobüsünü geliştirdi.
- Temsa, FUSO eCanter araçlarıyla sıfır emisyonlu ürün portföyünü genişletti ve 11 adet elektrikli ve hidrojenle çalışan otobüsünü küresel ölçekte önemli pazarlara ulaştırarak Fransa'daki araç sayısını 6.000'e çıkardı.

Dijital Teknolojiler

- SabancıDx, uçtan uca bulut çözümlerini geliştirmek ve bölgesel ve uluslararası pazarlardaki varlığını genişletmek amacıyla Bulutistan'ın ilave %65 hissesini 39 milyon ABD doları karşılığında satın aldı.

Sabancı Gönüllüleri Programı

Sabancı Holding, çalışan gönüllülüğü potansiyelini hayata geçirmeyi sürdürülebilir kalkınmanın ayrılmaz bir bileşeni olarak görmektedir.

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

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

Sabancı Gençlik Seferberliği

Sabancı Topluluğu, Ulu Önder Mustafa Kemal Atatürk'ün "Bütün ümidim gençliktedir" vizyonu doğrultusunda 2024 yılında Sabancı Gençlik Seferberliği'ni başlatarak Türkiye'de yeni bir sosyal girişimcilik modeli oluşturmuştur. Sabancı Gençlik Seferberliği ülkemizin beyin gücünün Türkiye'de kalması ve ülke çapında gençler ve girişimciler için inovasyon ve teknolojiye eşit erişimin sağlanmasını hedeflemektedir.

Sabancı Holding ve grup şirketlerinin 2021-2023 yılları arasında gerçekleştirdiği Sabancı Cumhuriyet Seferberliği'nin devamı olarak Sabancı Gençlik Seferberliği, gençlerin yetkinliklerine ve liderlik gelişimlerine yatırım yaparak uzun vadeli kalkınmaya katkı sağlamayı amaçlamaktadır.

"Beyin göçünü beyin gücüne dönüştürme" hedefiyle yola çıkan Sabancı Gençlik Seferberliği, Sabancı Teknoloji ve Etki Merkezleri Ağı aracılığıyla Türkiye genelindeki üniversite kampüslerine yayılacaktır. Bu merkezler gençlere girişimcilik, inovasyon ve sürdürülebilirlik gibi alanlarda destek sağlayacaktır. Sabancı Topluluğu'nun temel odak alanları olan enerji ve iklim teknolojileri, malzeme teknolojileri, mobilite çözümleri ve dijital teknolojilere odaklı çalışmalar yürütecek olan bu merkezlerde, gençlere fikirlerini hayata geçirmelerine olanak tanıyan mentorluk, eğitim ve proje geliştirme fırsatları sağlanacaktır.

İlk etapta Sabancı Topluluğu'nun faaliyet gösterdiği illerde hayata geçirilecek Sabancı Teknoloji ve Etki Merkezleri, Sabancı Gönüllüleri tarafından desteklenecek olup 18-34 yaş aralığındaki genç yeteneklere açık olacaktır.

Proje kapsamında üç yıl içerisinde Türkiye'de 34 ilde ve 35 üniversitede, yurt dışında ise en az iki merkez ve iki üniversitede olunması ve en az 30.000 gence ulaşılması hedeflenmektedir. Sabancı Teknoloji ve Etki Merkezleri'nde, gençlere fikirlerini geliştirebilecekleri, değer üretebilecekleri bir ekosistem yaratmak, sürdürülebilirlik ve sosyal etki yaratacak girişimcilerin desteklenmesi ve yeni nesil liderlik yetkinliklerinin geliştirilmesi amaçlanmaktadır.

Proje kapsamında 2024 yıl sonu itibarıyla çevrim içi merkez Sabancı Gençlik Seferberliği web sitesi (sabancigenclikseferberligi.com) de dahil olmak üzere 5 farklı ilde toplam 8 Sabancı Teknoloji ve Etki Merkezi açılmıştır.

"Koşmaya Değer"

Sabancı Gençlik Seferberliği kapsamında 1.000 Sabancı Gönüllüsü, 46. İstanbul Maratonu'na katılarak eğitime destek amacıyla bağış toplamıştır.



Sabancı Ventures

Sabancı Ventures ("SV"), Sabancı Holding'in kurumsal girişim sermayesi koludur. Global anlamda kanıtlanmış uygulamaları takip eden SV, Sabancı Topluluğu şirketlerinin uzmanlık ve deneyimlerinden, operasyonel mükemmeliyet ilkelerinden ve global bağlantılarından yararlanarak güçlü ticari ortaklıklar ile değer yaratmaktadır. SV ayrıca BM Sorumlu Yatırım İlkeleri'nin (PRI) altı ilkesini yatırım kararlarının değerlendirilmesinde önemli bir rehber olarak kabul etmektedir.

Bir kurumsal girişim sermayesi fonu olarak Sabancı Ventures, gelir elde etmeye başlamış ve ölçeklenme aşamasındaki girişimlere (post-revenue scale-ups) yatırım yapmakta ve portföyünde yer alacak şirketler ile grup şirketleri arasında güçlü sinerji ve değer yaratma fırsatları üzerinde çalışmaktadır. SV, ölçeklenebilir iş modellerine sahip şirketlere ulaşarak onların global anlamda büyüme potansiyellerini hayata geçirmelerine yardımcı olmaktadır. SV, genellikle tohum sonrası aşamadan Seri A aşamasına kadar olan şirketlere yatırım yapmakla birlikte ileri aşamalarda bulunan şirketlere de yatırım yapabilmektedir.

Sabancı Ventures, inovasyon odaklı iş modelleri ve ileri teknolojilerle ilgili yatırım fırsatlarını değerlendirerek Topluluk şirketleri için yeni büyüme alanlarını tanımlayan bir "sensör" görevi görmektedir. Sabancı Topluluğu'nun stratejik girişimleri ile uyumlu olarak; dijital teknolojiler, ileri malzeme teknolojileri ve iklim teknolojileri gibi gelişmekte olan alanlara odaklanmaktadır. Sabancı Ventures, beş ülkede toplam 14 şirkete doğrudan yatırım yapmış ve bugüne kadar 14 milyon ABD dolarından fazla finansman sağlamıştır.

Sabancı Topluluğu, CVC stratejisi kapsamında farklı yatırım araçlarını da kullanmaktadır. Bu bağlamda Topluluk, 2020 ile 2024 yılları arasında farklı araçlar yoluyla 25'ten fazla şirkete doğrudan yatırım yapmış ve toplam CVC yatırımları 60 milyon ABD dolarını aşmıştır.



14 milyon ABD doları
Toplam Yatırım Tutarı



14
Toplam Yatırım Sayısı

Konsolide Portföy Özeti

Yatırım Odak Alanları



Bankacılık

Her iş kolu, tıpkı bir orkestradaki enstrümanlar gibi, hayati bir öneme sahiptir.

Bankacılık, piyano tasvirindeki gibi, kusursuz ve istikrarlı bir bağlantı sağlayarak ekonomiye katkı sunar. Akbank, sürdürülebilir kârlılık büyümesini destekleyecek finansal bir güç merkezi konumundadır.

AKBANK

14,5 milyon

Aktif Müşteri⁽¹⁾

12,5 milyon

Aktif Dijital Müşteri⁽¹⁾

%15,1

Ana Sermaye Yeterliliği
Rasyosu⁽²⁾

%17,8

Sermaye Yeterlilik
Rasyosu⁽²⁾

⁽¹⁾ Aktif müşteri bazı (x) yönetim raporlamasına göre aktif müşteri başına ortalama çapraz satış ile hesaplanmaktadır.

⁽²⁾ Düzenlemeler hariç. Düzenlemeler: Menkullerin gerçeğe uygun değerlendirme farkları ve risk ağırlıklı kalemler hesaplamasında 26.06.2023 döviz kuru dikkate alınmıştır.

Bankacılık

Akbank, Türk bankacılık ekosisteminde köklü geçmişe sahip, tam ölçekli bir finansal güç ve sektörün önemli bir aktörü olarak faaliyetlerini sürdürmektedir.



%72

Son üç yılda net aktif müşteri sayısı artışı

Yeni müşterilerin yaklaşık üçte ikisi Akbank'a dijital kanallar aracılığıyla katılarak Banka'nın dijital stratejisinin başarısını ortaya koymaktadır.

2024'te Türk Bankacılık Sektörü: Politika Değişikliklerini Yönetme

2024 yılında bankacılık sektörü, makroekonomik yeniden dengelenmeyi hedefleyen art arda faiz artırımları ve para politikası aktarım mekanizmasını güçlendiren sıkı bir makro ihtiyati yaklaşımın uygulanmasıyla birlikte ortodoks politikalara geri dönüşün yaşandığı bir yıl olmuştur. Finansal baskılama için kullanılan bazı araçlar kaldırılmış olsa da, devam eden yeniden dengelenme süreci sektörün kârlılığı üzerinde baskı oluşturmaya devam etmiştir. Buna rağmen, Türk bankacılık sektörü dayanıklılık sergilemeye devam ederek güçlü sermaye yapısını korumuştur. İzlenen ihtiyatlı karşılık ayırma stratejisi, sektörün sıkılaştırıcı para politikası bağlantılı riskleri yönetmesini mümkün hale getirmiştir.

Kısa vadeli bu zorluklar bir kenara bırakıldığında, makroekonomik istikrarın korunması finans sektörü için orta ve uzun vadede pozitif bir ortam yaratacaktır. Bu istikrar ise sektörün elverişli demografik özellikler ve devam eden dijital gelişmelerle desteklenen güçlü büyüme potansiyelinden yararlanmasını kolaylaştıracaktır. Genç nüfus, artan kadın iş gücü katılımı, güçlü dijital adaptasyon ve emsal ekonomilere kıyasla daha düşük borçluluk düzeyleri, Türk bankacılık sektörünün öngörülen büyümesinde uzun vadeli temel itici güçler olarak öne çıkmaktadır.

Dijital Dönüşümü Sağlama

Bankacılık ekosisteminin rekabet dinamikleri sürekli değişmekte olup, teknolojik ve dijital gelişmeler dönüşümün temel itici güçleri olarak rol oynamaktadır. Türkiye'de dijital bankacılık platformlarının hızla yaygınlaşması, ülkenin küresel dijital finansa geçiş sürecine uyum sağlama kapasitesini ortaya koymaktadır. Müşteriler artık yalnızca fiyata veya marka bilinirliğine bakmak yerine, kendi özel ihtiyaçlarını karşılayabilen ve geleneksel bankacılık hizmetlerinin ötesinde bir değer sunabilen finansal hizmet sağlayıcılarını tercih etmektedir. Bunun sonucunda bankalar, değişen müşteri taleplerini etkili bir şekilde karşılayabilmek adına dijital bankacılık altyapısına önemli yatırımlar yapmakta ve teknoloji odaklı kuruluşlara dönüşmektedir.

Son yıllarda meydana gelen teknolojik gelişmelerle birlikte finansal teknoloji (fintek) artık sadece bankaların aktif olduğu bir alan olmaktan çıkmıştır. Telekomünikasyon, perakende, fintek ve şubesiz bankacılık kuruluşları başta olmak üzere çeşitli sektörlerden kuruluşlar, müşteri ihtiyaçlarını daha etkili bir şekilde karşılayabilecek yeni iş kolları geliştirmek için Servis Bankacılığı (Baas) çözümlerinden giderek daha fazla yararlanmaktadır. Servis bankacılığı ve dijital bankacılık araçlarının giderek daha karmaşık hale gelmesi, hem inovasyon hem de iş birliği girişimleri için yeni fırsatlar doğurmaktadır.

Finansal hizmetler dünyası, yapay zekâ (AI) alanındaki yeni üretken yapay zekâ teknolojilerini, çevrelerini ve pratik uygulamalarını kapsayan sürekli gelişimle birlikte hızlı bir dönüşümden geçmektedir. Blockchain teknolojisi ve kripto paralar da sürekli gelişen bu finansal hizmetler ekosisteminde inovasyonun önemli unsurları haline gelmektedir.



Akbank'ın Ana Faaliyet Alanı: Kapsamlı Finansal Çözümler Sunmak

Akbank, birçoğu kendi sektöründe lider olan iştirakleriyle birlikte Türk bankacılık ekosisteminde köklü geçmişe sahip, önemli bir aktör olarak faaliyetlerini sürdürmektedir. Grubun bankacılık faaliyetleri, gelişen finans sektörünün sunduğu fırsatlardan yararlanacak şekilde stratejik olarak konumlandırılmıştır. Banka'nın kapsamlı evrensel bankacılık hizmetleri, sağlam sermaye rezervleri, güçlü insan sermayesi, gelişmiş dijital ve yapay zekâ altyapısı sürdürülebilir rekabet avantajının temelini oluşturmaktadır.

Banka'nın satış ve hizmet modeli, Tüketici, KOBİ ve Ticari segmentlerini kapsayacak ve müşteri temas noktalarını en üst düzeye çıkaracak şekilde kurgulanmıştır. Akbank, web ve mobil platformların entegrasyonu, yeniden tasarlanan şube ağı yapısı ve özel çağrı merkeziyle çok kanallı müşteri deneyimini güçlü şekilde sunmaktadır.

Akbank kapsamlı ve çok yönlü bir mobil strateji izlemeye devam etmektedir. Akbank Mobil, Juzdan, Yatırımcı Mobil, Akbank Asistan ve e-para çözümü Tosla gibi önemli dijital kanallardan yararlanan Banka, farklı alanlarda katma değerli deneyimler sağlayan mobil hizmetler sunmaktadır.

Banka, Doğal Dil İşleme ve Anlama, Ses İşleme, Görüntü İşleme ve Anlama, Arama Çözümleri ve Gelişmiş Analizleri kapsayan çok sayıda yapay zekâ uygulamasını ve üretken AI çözümünü sürekli olarak kullanmaktadır. Bu uygulama ve çözümler yoluyla mevcut dijital özelliklerin kişiselleştirilmesi, daha hızlı ve daha kolay deneyimler sunulması amaçlanmaktadır.

Önemli gelir katkısı sağlayan Akbank iştirakleri, sunulan hizmetlerin çeşitlendirilmesinde de kilit rol oynamaktadır. Akbank, iştirakleri de dahil olmak üzere tüm değer zincirini gözeterek ürün ve hizmet sunmaya özen göstermekte olup, bu sayede finans sektöründeki önemli varlığını daha da sağlamlaştırmaktadır. Banka'nın ana hedefi, müşterilerine 360 derece kapsamlı çözümler sunmak ve potansiyel çapraz satış ve yukarı satış fırsatlarını en üst düzeye çıkarmaktır.

Bankacılık

Akbank, 2024 yılında müşteri kazanımındaki başarısını korumuş ve stratejik hedefleri doğrultusunda ana faaliyet gelir bazını güçlendirmeye devam etmiştir.

Akbank'ın Stratejik Odak Noktası: İnovasyon ve Müşteri Odaklılık ile Büyümeyi Desteklemek

Banka, müşteri odaklı yaklaşımı, gelişmiş analitik yetkinlikleri ve çeşitlendirilmiş ürün portföyüyle birlikte, güçlü bir ana faaliyet gelir bazı yaratmıştır. Akbank'ın dijital inovasyona verdiği önem, aktif müşteri tabanında önemli bir büyüme sağlayarak müşteri sayısının 14,5 milyona ulaşmasını sağlamıştır. Yeni müşterilerin yaklaşık üçte ikisinin Akbank'a dijital kanallar aracılığıyla katılıyor olması bankanın dijital stratejisinin başarısını ortaya koymaktadır. Dijital inovasyon aynı zamanda operasyonel mükemmelliği de desteklemektedir. Bireysel kredi satışlarının %92'si, taksitli ticari kredi satışlarının %90'ı, vadeli mevduat hesabı açılışlarının %78'i ve bankasürans ürün satışlarının %73'ü dijital kanallar üzerinden gerçekleşmektedir. Dijital penetrasyon, 2022 yılı başından bu yana 8 puan artarak %86'ya yükselmiştir. İşlemlerin dijital kanala taşınması %96 seviyesine ulaşmıştır⁽¹⁾. Akbank, müşteri ediniminin dışında müşteri ilişkilerini derinleştirmeye ve müşteri sadakatini artırmaya öncelik vermektedir. Bu stratejik girişimler, inovasyona ve yeteneğe sürekli yatırım yapmanın önünü açarak sürdürülebilir ve kârlı büyümenin güvence altına alınmasını sağlamaktadır.

Akbank, 2024 yılını başarıyla yönetmiş ve sürdürülebilir büyüme ve kârlılık açısından stratejik olarak konumlanmıştır. Banka, müşteri odaklı stratejileri, stratejik bilanço konumlanması, ihtiyatlı risk yönetimi ve maliyet kontrolüne yönelik disiplinli yaklaşımı sayesinde sektördeki güçlü konumunu korumaktadır.

2024 yılında kârlılığın temel itici güçleri arasında etkili bilanço yönetimi, regülasyonlara uyum konusundaki çeviklik ile ücret ve komisyon (ÜveK) gelirlerindeki güçlü performans yer almıştır. Akbank, güçlü organik büyüme stratejisiyle müşteri tabanını istikrarlı bir şekilde genişletmeyi başarmıştır. Banka, 2024 yılında müşteri edinimindeki başarısını sürdürerek net aktif müşteri sayısında bir önceki yıla göre 1,4 milyonluk artışla son üç yılda kümülatif olarak %72 gibi olağanüstü bir artış kaydetmiştir. Banka, stratejik hedefleri doğrultusunda, özel bankalar arasında önemli pazar payı kazanımları elde ederek perakende segmentindeki konumlanmasını daha da genişletmiş ve ana faaliyet gelir tabanını güçlendirmiştir. Bu durum, Banka'nın ÜveK gelirlerindeki

pazar payında önemli artışa ve %86'ya ulaşan ÜveK/operasyonel giderler oranına da yansımıştır. Bankanın ÜveK gelirlerindeki güçlü artış, net faiz gelirlerinde sektör genelinde de yaşanan baskıyı fazlasıyla telafi etmiştir.

Banka, vade uyumsuzluğu ve regülasyonlara uyum odaklı ihtiyatlı ve çevik aktif-pasif yönetimi ile dezenflasyonist ortamda güçlü marj iyileşmesi sunacak şekilde bilançosunu stratejik olarak konumlandırmıştır.

Grubun bankacılık operasyonları, %17,8'lik güçlü sermaye yeterlilik oranını⁽²⁾ ve %15,1'lik ana sermaye yeterliliği oranını⁽²⁾ koruyarak dayanıklılığını sürdürmüştür. Banka'nın rakipleri arasında sürdürdüğü lider sermaye pozisyonu, Banka'nın mali gücünü ve operasyonel sağlamlığını vurgulamaktadır.

Akbank, 2024 yılında da başarılı yurt dışı finansman işlemleriyle pazardaki liderliğini sürdürmüştür. 2024 yılında gerçekleşen önemli işlemler arasında, rekor uluslararası yatırımcı talebi ile gerçekleşen ana sermaye tahvil ihracı, Türkiye'de Sürdürülebilir Finans Çerçevesi kapsamında tahsis edilen ilk sürdürülebilir sendikasyon kredisi ve sürdürülebilir Eurobond ihraçları yer almaktadır.

Akbank'ın Sürdürülebilir ve Kapsayıcı Gelecek Vizyonu

Akbank, sürdürülebilirliği iş stratejisine entegre ederek sürdürülebilir finansman, insan ve toplum, ekosistem yönetimi ve iklim değişikliği alanlarında uzun vadeli hedeflerine öncelik vermektedir.

Banka, sürdürülebilir bir geleceğe olan bağlılığını aşağıdakiler de dahil olmak üzere çok sayıda önemli girişimle ortaya koymaktadır:

Güçlü ÇSY Yönetişimi

Akbank, Yönetim Kurulu düzeyindeki Çevresel, Sosyal ve Yönetişim (ÇSY) gözetimi, güçlü çeşitlilik ve kapsayıcılık kültürü yoluyla sürdürülebilirlik konusunda hesap verebilirliği ve ilerlemeyi sağlamaktadır. Banka'nın Yönetim Kurulu Çeşitlilik Politikası, net ve ölçülebilir hedefler içermekte olup 2027 yılına kadar Yönetim Kurulu'nda en az %30 kadın üye temsil oranına ulaşılması hedeflenmektedir.

⁽²⁾ Düzenlemeler hariç. Düzenlemeler: Menkullerin gerçeğe uygun değerlendirme farkları ve risk ağırlıklı kalemler hesaplamasında 26.06.2023 döviz kuru dikkate alınmıştır.



Sürdürülebilir Ekonomiye Destekleme

Akbank, 2021 yılından bu yana sürdürülebilir finansman portföyünü önemli ölçüde genişleterek tedarikçi finansmanı ve yeşil ticaret finansmanı gibi yenilikçi çözümlerle toplam 416 milyar TL finansman sağlamıştır. Sürdürülebilir finans alanına özel ürün ve hizmetler sunan Banka, müşterilerin çevresel girişimlerini desteklemektedir.

Akbank, toplam yurt dışı borçlanmada sürdürülebilirliğin payını 2030 yılına kadar %100'e çıkarmayı taahhüt ederek Türkiye'de bu konuda öncü bir rol oynamaktadır. Bu doğrultuda 2024 yılındaki toplam yurt dışı borçlanmada sürdürülebilir borçlanmanın payı %69'a ulaşmıştır. Ayrıca iyigelecegeyatirim.com platformu yoluyla yatırımcılar pozitif sosyal ve çevresel etkiye sahip şirketlere yönlendirilmektedir.

Net Sıfır ve Dekarbonizasyon Hedefleri

Akbank, 2050 yılına kadar net sıfır emisyonla ulaşma taahhüdünü ortaya koyarak Net Sıfır Stratejisi'ni yayınlamıştır. Bu stratejik çerçeve, baz yılı emisyonlarını, 2030 ara hedeflerini ve sektörel dekarbonizasyon yaklaşımlarını ana hatlarıyla açıklamaktadır. Banka, adil geçiş prensiplerini dikkate alarak, 2040 yılına kadar kömürden çıkış taahhüdünde bulunmuştur.

Finansal Kapsayıcılığı ve Dijital Dönüşümü Destekleme

Akbank, kadınların sahibi olduğu küçük ve orta ölçekli işletmeler (KOBİ) için bireylerin güçlendirilmesine ve fırsatların genişletilmesine katkıda bulunmayı taahhüt etmiştir. Bir önceki yıl %23 artış görülen kadınlara ait aktif KOBİ sayısında, 2024 yılında yıllık bazda %19 artış meydana gelmiştir. Akbank ayrıca Akbank+ programı

ile çalışan girişimcileri desteklemektedir. Bu program kapsamında, çalışanlar tarafından kurulan girişimlere 1,4 milyon ABD doları yatırım yapılmıştır.

Üniversite öğrencileri ve yeni mezunları girişimcilik ekosistemiyle buluşturan bir eğitim kampı olan CaseCampus ve Boost the Future startup hızlandırma programı, Endeavor iş birliğiyle başarıyla sürdürülerek Türkiye'nin girişimcilik ekosistemi daha da güçlendirilmiştir.

İnsan ve Topluma Yatırım

Akbank, sürdürülebilirlik stratejisi kapsamında toplumsal cinsiyet eşitliğine ve sosyal etkiye öncelik vermektedir. Akbank Gençlik Akademisi 2024 yılında 48 bin gence ulaşarak sürdürülebilirlik ve sürdürülebilir finansman konularında eğitim vermiştir. Banka, ileri dönüşüm çalışmalarıyla, depremden etkilenen okullara 8.071 adet mobilya bağışında bulunmuştur. Akbank ayrıca, sıfır tolerans politikası doğrultusunda şiddet mağdurlarına yönelik destek uygulamalarını hayata geçirmek amacıyla İş Dünyası Ev İç Şiddete Karşı Ağ'ına katılmıştır.

Akbank Sanat: Sanat, Kültür ve Sürdürülebilirlik Arasındaki Köprü

31 yıllık bir geçmişe sahip olan ve "değişimin hiç bitmediği bir yer" olma misyonunu üstlenen Akbank Sanat, Türkiye'de çağdaş sanatın gelişimine destek olmaya devam etmektedir. Her yıl 700'den fazla etkinliğe ev sahipliği yapan Akbank Sanat, sergilerden çağdaş dans gösterilerine, caz konserlerinden seminerlere, çocuk atölyelerinden tiyatro prodüksiyonlarına kadar farklı etkinliklere ev sahipliği yapmaktadır. Akbank Caz Festivali ve Akbank Kısa Film Festivali gibi girişimler, Akbank Sanat'ı sadece İstanbul'daki gençlerle değil, Türkiye genelindeki tüm gençlerle de buluşturmaktadır.

Finansal Hizmetler

Her bir iş kolunun, tıpkı bir orkestradaki enstrümanlar gibi, önemli bir rolü vardır.

Finansal Hizmetler, kemanlar ile tasvir edildiği gibi, sürdürülebilir bir büyüme yaratarak istikrar sunar ve yeni fırsatlara yönelmeyi teşvik eder. Yeni nesil sigortacılık yaklaşımımız dijital ve müşteri odaklıdır.

AKSigorta

AGE SA

13,1 milyar TL
Fon Büyüklüğü

34,9 milyar TL
Prim Üretimi

228,3 milyar TL
BES Fon Büyüklüğü
(Otomatik Katılım Dahil)

14,3 milyar TL
Prim Üretimi
(Hayat ve Kaza Branşında)



Finansal Hizmetler

Yaratılan güçlü sinerji ve entegre süreçler sayesinde operasyonel verimlilik ve finansal performans yıl boyunca artış göstermiştir.



360°

Çok kanallı dağıtım altyapısı ile 360° sigortacılık hizmetleri

Agesa, Aksigorta ve Medisa, gelişmiş mobil çözümler sunarak sigorta deneyimini geleneksel standartların ötesine taşımaktadır.

Türkiye sigorta sektörü 2024 yılında hem hayat sigortası hem de hayat dışı sigorta segmentlerde güçlü büyümeyi sürdürmüştür. Mevzuat değişiklikleri ve artan getiriler sayesinde Bireysel Emeklilik Sistemi (BES) 1,2 trilyon TL büyüklüğe ve 19,4 milyon katılımcıya ulaşmıştır. %30 devlet katkısı gibi mali teşvikler ve 18 yaş altı katılımcıların sisteme dahil edilmesi BES'e duyulan talebi artırmıştır. Kredi bağlantılı hayat sigortası, kredi daralmasına rağmen bağımsız hayat ürünlerine dönük artan ilgi sayesinde büyümeye devam etmiştir. Hayat ve ferdi kaza sigortalarında toplam prim üretimi önceki yıla göre %74 artarak 102,4 milyar TL'ye yükselmiştir.

2024'te, Türkiye'de hayat dışı sigorta sektörünün prim üretimi %73 artışla 31 Aralık itibarıyla 738,5 milyar TL'ye ulaşmıştır. Bu büyümenin başlıca itici gücü sağlık sigortası (%93 büyüme) ve otomobil dışı sigorta (%74 büyüme) segmentleridir.

Yıl sonu itibarıyla sağlık sigortası prim üretimi %93 artışla 136,6 milyar TL'ye yükselmiştir. Tamamlayıcı Sağlık Sigortası büyümenin temel itici gücü olurken, Kapsamlı Sağlık Sigortası'nda hem prim üretimi hem de sigortalı sayısı açısından büyüme görülmüştür. Sağlık sigortası yaptıran kişi sayısı %26 artışla 14,9 milyona ulaşırken, Tamamlayıcı Sağlık Sigortası'na sahip kişi sayısı %28 artışla 5,3 milyona ulaşmıştır.

Ana İş Kollarının Güçlendirilmesi

Sabancı Holding Finansal Hizmetler Stratejik İş Birimi, dijital ve müşteri odaklı çözümlerle erişilebilir ve kişiselleştirilmiş müşteri deneyimleri sağlamanın yanı sıra bireylerin sigorta ihtiyaçlarını bütüncül bir yaklaşımla karşılamayı amaçlamaktadır.

Sabancı Holding Finansal Hizmetler çatısı altında faaliyet gösteren Agesa, Aksigorta ve Medisa, gelişmiş mobil çözümler sunarak sigorta deneyimini geleneksel

standartların ötesine taşımaktadır. Hayat dışı sigorta sektöründe ise Aksigorta Mobil uygulaması üzerinden görüntülü görüşme, çevrim içi sohbet ve WhatsApp gibi dijital işlevlerle müşterilere kesintisiz olarak risk ve hasar danışmanlığı hizmeti sunulmaktadır. Emeklilik sektöründe Agesa Mobil kullanıcılarına dijital fon danışmanlığı ve self-servis satış işlevleri sağlanmaktadır. Erişilebilir müşteri deneyimleri sağlama taahhüdü kapsamında, görme veya işitme engelli kullanıcılara Agesa Mobil uygulaması aracılığıyla tüm bu hizmetlerden tam olarak faydalanma imkanı sunulmaktadır.

Agesa, Kapsamlı Sağlık Sigortası ve Tamamlayıcı Sağlık Sigortası'nı, tele sağlık hizmetleri de dahil olmak üzere dijital çözümlerle tek bir ekosistemde entegre ederek bütüncül bir sağlık deneyimi sunmak amacıyla 20 Aralık 2024 tarihinde Medisa'nın tüm hisselerini satın almıştır.

Stratejik Büyüme ve İnovasyon ile Yola Devam Ediyoruz

Sabancı Holding Finansal Hizmetler Stratejik İş Birimi; Türkiye'nin en büyük direkt satış ekibini, Akbank ile güçlü bankasürans ortaklığını, acenteleri, dijital platformları, telesatış kanalını ve kurumsal projeler ekibini kapsayan çok kanallı dağıtım yapısıyla 360 derece sigortacılık hizmetleri sağlamaktadır.

Bireysel Emeklilik ve hayat sigortası sektöründe faaliyet gösteren şirketler, bireylere çok çeşitli fon ve dijital fon danışmanlık hizmetleri de dahil olmak üzere kapsamlı birikim ve koruma seçenekleri sunmaktadır. Diğer yenilikçi çözümler arasında hem birikim hem de prim getirisi avantajı sağlayan hayat sigortaları yer almaktadır. Bu poliçeler ölüm, sakatlık, kritik hastalık ve işsizlik gibi olayları kapsamaktadır. Seçeneklerden birinde hayat sigortasının yanında birikim özelliği de sunulurken, diğer seçenek de poliçe süresi sonunda geri ödeme sunulmaktadır.



Yaşam Döngüsü, Sürdürülebilirlik ve Teknoloji gibi sektöre öncülük eden tematik fonları hayata geçiren Agesa, hem BES fon büyüklüğü hem de hayat sigortası prim üretiminde özel sektör şirketleri arasında lider konumdadır. Dijitalleşme vizyonu doğrultusunda hayata geçirilen çalışmalar sonucunda, Agesa Mobil ve Akbank Mobil uygulamaları yoluyla Bireysel Emeklilik ve Kredi Hayat Sigortası satışlarında uçtan uca, eksiksiz bir deneyim sunulmaktadır.

Aksigorta, hayat dışı sigorta sektöründe bir ilk olan "Konuşan Poliçe" uygulamasıyla müşterilerin konut sigortası poliçelerine ilişkin anlayışını geliştirmeyi, değişen ihtiyaçlara uygun özel sigorta ürünlerinin görünürlüğünü ve bu ürünlere dair farkındalığı artırmayı hedeflemektedir. Aksigorta, evcil hayvan sahiplerine Türkiye'nin önde gelen hayvan hastanesi ile kapsamlı ayakta ve yatarak tedavi teminatlarının yanı sıra ücretsiz hizmetler ve kolay çevrim içi evcil hayvan sağlığı danışmanlık hizmeti sunan Pati Plus VetAmerikan ile sigortacılığa yeni nesil bir yaklaşım getirmektedir. Aksigorta bir diğer yenilikçi ürün olarak Türkiye'de elektrikli araçlara özel tasarlanan ilk sigorta ürünü olan "e-kasko"yu geliştirmiştir. Aksigorta Mobil üzerinden sağlanan kişiselleştirilmiş dijital hizmetlerle, satış sonrası tüm risk ve hasar süreçlerinde sigortalılara kesintisiz bir deneyim sunulmaktadır.

Medisa tarafından geliştirilen özel sağlık sistemi, dijital çözümlerle bireylere sağlık yolculuğunun tamamında destek vererek 360 derece bir sağlık deneyimi sunmayı hedeflemektedir. Şirket, çevrim içi doktor muayeneleri, sağlık verisi takibi, ilaç takibi, poliçe yönetimi ve semptom kontrolü gibi yenilikçi dijital hizmetlerle sigortacılığın ötesinde sağlık deneyimine yeni bir bakış açısı getirmeyi planlamaktadır.

Sabancı Finansal Hizmetler çatısı altında yaratılan güçlü sinerji ve entegre süreçler sayesinde operasyonel verimlilik ve finansal performans anlamında yıl boyunca iyileşme sağlanmıştır.

Agesa, çok kanallı dağıtım modeli ve farklılaştırılmış ürün yapısıyla hem hayat hem de bireysel emeklilik branşlarında güçlü büyümesini ve pazar liderliğini sürdürmüştür. Agesa, kârlı büyümeyi mümkün kılan etkili stratejileri ve sağlıklı finansal yapısı sayesinde tüm paydaşlarına giderek daha fazla katma değer sağlamaya devam etmektedir.

Aksigorta, 2024'ün ikinci yarısından itibaren uygulamaya koyduğu strateji doğrultusunda sürdürülebilir kârlılığa ve sermaye yeterliliğine odaklanarak 2024 yılını pozitif bir finansal performans tablosuyla tamamlamıştır.

Temmuz 2024'te faaliyetlerine başlayan Medisa, bu raporlama yılında hem müşterileri hem de iş ortakları için hedeflediği hizmet kalitesi seviyelerine ulaşmıştır.

Finansal Hizmetler

Sabancı Holding Finansal Hizmetler Grubu, operasyonel verimliliği artırmak ve kişiselleştirilmiş müşteri deneyimi yaratmak amacıyla dijital teknolojilere yatırım yapmaktadır.

Sürdürülebilirliği Kucaklama

Sabancı Holding Finansal Hizmetler Stratejik İş Birimi, devam eden yatırımları ve 2025 ve sonrasında yönelik iddialı hedefleriyle sürdürülebilir bir gelecek inşa etmekte ve 2050 yılına kadar net sıfır karbon ayak izi statüsüne ulaşmayı hedeflemektedir.

Operasyonları, ürünleri ve yatırımları kapsayan sürdürülebilirliğe yönelik entegre yaklaşım kapsamında, yeşil ofisler, sürdürülebilir sigorta ürünleri ve sorumlu yatırım gibi girişimler aracılığıyla net sıfır hedefine doğru ilerleme elde edilmektedir. GRI ile uyumlu sürdürülebilirlik raporu, paydaşlarla şeffaf bir iletişimin sağlanmasını güvence altına almaktadır.

Agesa, Sabancı Holding Sorumlu Yatırım Politikası uyarınca yasaklanan sektörlerle 2025 yılından itibaren yatırım yapmayacaktır. Agesa'nın "Her Yaşta" adlı kurumsal sosyal sorumluluk girişimi kapsamında, Türkiye'nin hızla yaşlanan nüfusuna yönelik olarak 2019 yılından bu yana farkındalık çalışmaları yürütülmekte, toplumsal yatırımlar yapılmakta ve çözüm çalışmalarına başta hibe programı olan Her Yaşta Fonu aracılığıyla, 2021'den bu yana yaşlanmayla ilgili 13 sivil toplum projesine toplam 2,7 milyon TL destek sağlamıştır. 2024 e-Tohum uygulaması kapsamında, 18 yaş altı çocuklara yönelik Bireysel Emeklilik planlarına veya Sürdürülebilirlik Fonu'na yatırım yapan 120.000 müşteriden her biri için bir tohum topunu toprakla buluşturarak iklim değişikliğiyle mücadelede destek olmuştur.

Çevre dostu araçlara yönelik bir ürün geliştiren ve markaya özel kasko ürünleri ile etki alanını genişletmeyi hedefleyen Aksigorta Türkiye'de elektrikli araç sigortasında öncü şirkettir. Aksigorta, kurumsal müşterilerinin sürdürülebilirlik politikalarına uyumunu izlemekte ve iyileştirmeler yapılmasını teşvik etmektedir. "Hayata Devam Türkiye" gibi önemli sosyal sorumluluk girişimleri hayata geçirilirken, geleceğe yönelik toplumsal yatırımlar da planlanmaktadır.

Medisa, sağlık ekosisteminin bir aktörü olarak, bireylerin benzersiz sağlık yolculuklarına eşlik ederek daha sağlıklı toplumlar ve daha sağlıklı bir gezegen için çalışmaktadır. Medisa'nın sürdürülebilir gelecek stratejisi dijitalleşme, müşteri odaklılık ve operasyonel verimlilik unsurlarına dayalıdır.



Geleceği İnşa Etmek

Sabancı Holding Finansal Hizmetler Stratejik İş Birimi, operasyonel verimliliği artırmak ve kişiselleştirilmiş, sorunsuz müşteri ve çalışan deneyimleri yaratmak amacıyla yapay zekâ, büyük veri ve otomasyon gibi dijital teknolojilere yatırım yapmaktadır. Dijital dönüşümün amacı, Topluluğu entegre operasyonlar ve stratejik uyum yoluyla sürdürülebilir büyümeyi destekleyen 360° sigorta hizmeti sağlayıcısı konumuna getirmektir.

Aksigorta, hayat dışı sigorta iş kolunda robotik süreç otomasyonu kullanımını yaygınlaştırarak, özel hayat dışı sigorta şirketleri arasında en yüksek genel gider verimliliğine ulaşmaktadır. Robotik süreçleri 220'den fazla tam zamanlı çalışanın iş miktarına karşılık gelmektedir. Aksigorta, dijital varlıklara yatırım yaparak, dijital ikiz ve yapay zekâ teknolojilerini kullanarak süreçleri izlemekte, verimliliği artırmakta ve dijitalleşmeyi hızlandırmaktadır. Sigorta teknolojileri alanında faaliyet gösteren bir iş ortağıyla birlikte geliştirilen yapay zekâ tabanlı fiyatlandırma ve risk puanlaması ile yapay zekâ destekli hasar tespit ürünü, risk yönetimini daha da iyileştirmekte ve hasar işlemlerini hızlandırmaktadır.

Agesa, SabancıDx ve Bulutistan iş birliğiyle daha parametrik, modüler ve otomatik bir sisteme geçiş yaparak Türkiye'nin en büyük bulut dönüşüm projelerinden birini gerçekleştirmiştir. Bu girişim, Agesa'yı emeklilik ve hayat sigortası sektöründe teknoloji öncüsü konumuna getirmektedir.

Agesa iki önemli uygulama ile satış süreçlerini dijitalleştirmiştir: Bireysel Emeklilik Sistemi ürünlerinin satın alınmasına ilişkin yeni bir self servis özellik içeren Agesa Mobil uygulaması ve kağıt tabanlı işlemleri dijitalleştirerek BES ve hayat sigortası başvurularını beş kat hızlandırmanın yanı sıra karbon emisyonlarını ve kağıt kullanımını azaltan B'tikla Online Satış uygulaması.

Agesa, Akbank uygulamaları üzerinden tüm gerekli sigorta ürünlerine erişim sağlamak amacıyla sistemlerini Akbank ile entegre ederek bankasürans iş birliğini dijital çözümler alanına da taşımıştır. Bu iş birliği, Akbank Mobil üzerinden mevcut BES ve Kredi Hayat Sigortası satışlarına ek olarak, 2024 yılında Akbank ile Agesa arasında doğrudan uygulamadan uygulamaya geçişin geliştirilmesini de içermektedir.

CRM Dönüşüm Programı, müşteri anlayışını geliştirmek ve dijital deneyimleri kişiselleştirmek için yapay zekâ, müşteri verisi analizleri, makine öğrenimi ve otomasyondan yararlanmaktadır. Değişen müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için başlatılan bu önemli program, aynı zamanda katkı artışı modellemesi, bir sonraki en iyi teklif uygulamaları ve müşteri memnuniyetini ve sadakatini en üst düzeye çıkarmak için kişiselleştirilmiş dijital fon danışmanlık hizmetlerinin (FonPro) sürekli geliştirilmesini de içermektedir.

Bulutistan ve SabancıDx ortaklığıyla geliştirilen, sigorta uzmanları tarafından desteklenen, son teknoloji ürünü bulut tabanlı sigortacılık uygulamasını hayata geçiren Medisa, güçlü teknolojik altyapısı ve konusunda uzman ekibiyle rakiplerinden farklılaşan bir konuma sahiptir. Medisa, sağlık sigortasını tele sağlık, sağlıklı yaşam ve hastalık yönetimiyle entegre ederek bütüncül bir deneyim sunmayı ve sağlık çözüm ortağı olarak uzun vadeli sektör değeri yaratmayı hedeflemektedir.

Enerji ve İklim Teknolojileri

Her bir iş kolu, tıpkı bir orkestradaki enstrümanlar gibi, iş birliği içinde çalışır.

Nefesli çalgılarla simgelenen enerji ve iklim teknolojileri, yenilenebilir kaynaklarla geleceğe hayat veriyor, sürdürülebilirliğe katkı sağlıyor. Yerel gücümüz ve küresel ayak izimizle bu geleceği şekillendiriyoruz.



ENERJİSA ÜRETİM



59 milyar TL

Düzenlenmiş Varlık Tabanı

3,9 GW

Türkiye'de Üretim Kapasitesi

504 MW

Amerika'da Üretim Kapasitesi

22 milyon

Nüfus

%47

Yenilenebilir Enerji Payı

4 Fon 10 Start-Up

Amerika'da Girişim Sermayesi Yatırımı



Enerji ve İklim Teknolojileri

Sabancı Holding Enerji Grubu, ölçeklenebilir büyüme, sürdürülebilirlik ve dijital inovasyon alanlarındaki taahhütlerine sıkı sıkıya bağlılık göstermektedir.



6.250 MW

2028 yıl sonu kurulu güç hedefi

2024 yıl sonunda 3.872 MW kurulu güce sahip Enerjisa Üretim, 2028 yıl sonu hedefi olan en az 6.250 MW'a emin adımlarla ilerlemektedir.

Küresel ve Türkiye Pazar Trendleri

Küresel enerji sektörü 2024 yılında da gelişimini sürdürmüştür. Karbonsuzlaştırma ve dijital dönüşüm, değişimin temel itici güçleri olarak ortaya çıkmış olsa da, sektör aynı zamanda talep artışı ve tedarik güvenliği gibi kalıcı zorluklarla karşı karşıya kalmıştır. Tedarik zinciri kısıtlamaları ve jeopolitik gerilimler de sürdürülebilir ve yenilikçi bir enerji geleceğine ulaşma çabalarını sınırlamıştır. Süregelen zorluklara rağmen ölçeklenebilir yenilenebilir yatırımlar ve yenilikçi teknolojilerin benimsenmesi temel trendler olarak varlığını sürdürmüştür. Türkiye, 2035 hedeflerini daha da yükseltmek suretiyle yenilenebilir enerjiye olan bağlılığını tekrar ortaya koymuştur. Bu hedefler kapsamında rüzgar ve güneş enerjisi toplam kapasitesinin, mevcut kapasiteye göre dört kat artışla 120 GW'a çıkarılması hedeflenmektedir. 2035 vizyonu, temiz enerji üretiminde ciddi bir artış elde edilmesini amaçlayan yeni yenilenebilir enerji ihaleleri ve iletim ve dağıtım şebekesi yatırımları gibi hedefler doğrultusunda şekillendirilmiştir.

Sabancı Holding'in enerji iş kolu, yenilenebilir enerji portföyünü güçlendirerek ve enerjide geçiş sürecini hızlandırarak bu gelişmelere etkin bir şekilde uyum sağlamıştır. Rüzgar, güneş ve hibrit enerji projelerine ve dağıtım şebekelerine yaptığı yatırımlarla Türkiye'nin enerji hedeflerine olan bağlılığını ortaya koyarken, sektör lideri konumunu da pekiştirmiştir. Şirket, uluslararası alanda portföyünü çeşitlendirmek için ABD'deki faaliyetlerini genişleterek ve yeni ortaya çıkan iklim teknolojilerine yönelik girişim sermayesi yatırımlarına odaklanarak büyüme fırsatlarından yararlanmıştır.

Dağıtım, Perakende ve Üretim

Sabancı Topluluğu; elektrik değer zincirinin dağıtım, perakende, üretim ve ticaret dahil olmak üzere tüm özel sektör segmentlerinde varlık göstererek Türkiye pazarındaki lider konumunu sürdürmektedir.

Sabancı Topluluğu'nun lider elektrik dağıtım ve perakende şirketi olan Enerjisa Enerji Türkiye'de üç bölgede, altısı metropol olmak üzere 14 ilde, Türkiye nüfusunun yaklaşık dörtte birine karşılık gelen 22 milyon nüfusa hizmet vermektedir. Bu geniş müşteri tabanı birçok Avrupa ülkesinin nüfusunu aşmaktadır. Enerjisa Enerji, dağıtım şebekesine yaptığı stratejik yatırımlarla şebeke kapasitesini ve dayanıklılığını artırarak müşterilerine istikrarlı ve güvenilir enerji tedarikini güvence altına almıştır. Şirket enerji verimliliği, dağıtılmış üretim ve e-mobilite gibi işletmeden müşteriye çözümler portföyünü genişleterek ve ülkenin en büyük hızlı şarj ağını geliştirerek pazardaki güçlü konumunu ileriye taşımaya devam etmektedir.

Enerjisa Üretim, beş farklı teknolojiyi kapsayan üretim portföyü ile 2024 yıl sonunda 3.872 MW kapasiteye ulaşmış olup 2028 yılı sonu itibarıyla hedeflenen en az 6.250 MW'lık kapasiteye doğru önemli adımlar atmaya devam etmektedir. Şirket, optimum performans ile kurulu kapasitesinin ekonomik değerini en üst düzeye çıkarmaktadır. Üretim portföyü, istikrarlı bir şekilde sektör standartlarının üzerinde ortalama emreamadelik oranı sağlamaktadır. Bu teknolojik çeşitlendirme, Enerjisa Üretim'in hem pazar fırsatlarını değerlendirmesine hem de olası riskleri azaltmasına olanak tanıyan stratejik bir avantajı beraberinde getirmektedir. Enerjisa Üretim, rüzgar ve güneş enerjisine önemli stratejik yatırımlar yaparak Türkiye yenilenebilir enerji pazarındaki liderliğini daha da sağlamlaştırmıştır. Avrupa'nın en kapsamlı projelerinden biri olan devasa Yenilenebilir Enerji Kaynak

Alanı-2 (YEKA-2) projesi kapsamında 2026 yılında 1.000 MW rüzgar kapasitesi eklenmesi planlanmakta olup, bu proje şirketin ölçeklenebilirlik taahhüdünü en iyi yansıtan örneklerinden biridir. Güçlü üretim altyapısından faydalanan Enerjisa Üretim, ilgili alanlardaki varlığını genişletmektedir. Enerjisa Üretim, YEKA RES-2024 ihale sürecinde güçlü bir konum sergileyerek en büyük iki proje ihalesini kazanmıştır: Edirne Rüzgar Enerji Santrali (410 MW) ve Balkaya Rüzgar Enerji Santrali (340 MW). Bu başarı, şirketin uygun maliyetli ve stratejik olarak konumlandırılmış varlıklarla yenilenebilir enerji portföyünü genişletme konusundaki kararlılığını ortaya koymuştur. Enerjisa Commodities B.V. ile ticarette, Senkron Energy Digital Services B.V (Senkron.Energy) ile ise dijital enerji hizmetlerinde hem Türkiye'de hem de uluslararası pazarlarda büyüme hedeflenmektedir.

Stratejik Büyüme ve İnovasyon

Sabancı Holding'in enerji iş kolu ölçeklenebilir büyüme, sürdürülebilirlik ve dijital inovasyon alanlarındaki taahhütlerine sıkı sıkıya bağlılık göstermektedir.

Enerjisa Üretim, YEKA-2 projesi kapsamında 2024 yılında toplamda 59 MW kapasiteye sahip olan rüzgar santrallerini (Ovacık ve Harmancık) devreye almıştır. Şirket, geçen yılda 14 MW'lık Aydos RES'i satın almış ve mevcut sahalardaki hibrit güneş enerjisi yatırımlarının kapasitesini 92 MW'a (Bakanlık'tan kabul alanlar 74 MW) çıkarmıştır. Ayrıca, Şirket'in yönetimi altında üçüncü taraflara ait olan ve Enerjisa Üretim tarafından yönetilen 1,6 GW varlığa ulaşmıştır.

Sabancı Topluluğu'nun üretim şirketi, etki alanını genişleterek on yılı aşkın süredir aktif olarak enerji ve ilgili emtiaların ticaretini yapmaktadır. 2024 yılında da elektrik ve gaz ticareti faaliyetinde bulunduğu ülke sayısını 11'den 14'e çıkarmıştır. Dijitalleşme ise yatırım stratejisinin bir diğer temel taşı oluşturmaktadır. Enerjisa Üretim, Senkron.Energy aracılığıyla Yenilenebilir Enerji Yönetim Paketi (REMS) ve Cyberpact çözümlerini sunarak üçüncü taraflara kapsamlı yenilenebilir enerji yönetimi ve siber güvenlik hizmetleri sağlamaktadır. Dört kıtada ve 11 ülkede toplam 6.000 MW kapasiteyi yönetmektedir.

ABD'deki Yenilenebilir Enerji Yatırımları

Sabancı İklim Teknolojileri'nin iştiraki olan Sabancı Renewables, yenilenebilir enerji projeleri geliştirmek suretiyle ABD'deki faaliyetlerini önemli ölçüde genişleterek 504 MW kapasiteye ulaşmıştır. Bu stratejik genişleme, orta vadede önemli boyutta bir yenilenebilir enerji portföyü oluşturmaya yönelik geniş kapsamlı bir stratejik planın parçasıdır. Sabancı Renewables, bu raporlama yılında ABD pazarında önemli bir dönüm noktasına ulaşarak, Mayıs 2024'te 272 MW Cutlass-II Güneş Enerjisi Santralini devreye almış ve şirketin kuruluşundan sonraki iki yıl içinde net kâr elde etmesini sağlamıştır. 232 MW Oriana Güneş Enerjisi Santralini'nin yapım çalışmaları ise kararlı bir şekilde ilerlemekte olup, santralin 2025 yılının Haziran ayında devreye alınması planlanmaktadır.

Enerji ve İklim Teknolojileri

Sabancı İklim Teknolojileri'nin girişim sermayesi yatırımları 2024 yılında ivme kazanarak ölçeklenebilir iş modellerine ve iklim sorunlarını ele alan teknolojilere erişim sağlamıştır.



Enerjinin Geleceğine Yatırım

Sabancı İklim Teknolojileri'nin girişim sermayesi kolu olan Sabancı Climate Ventures, gelecek vaat eden girişim sermayesi fonlarına ve yenilikçi girişimlere aktif olarak yatırım yapmaktadır. Bu yaklaşım, gelişmekte olan ve gelişmiş ülke pazarları arasında stratejik bağlantılar kurulmasına imkan tanımaktadır. Sabancı Topluluğu, Türkiye'deki lider konumunu korurken, enerji sektöründeki kapsamlı uzmanlığını küresel ölçekte de değerlendirmeyi hedeflemektedir. Bu kapsamda, yeni ve sürdürülebilir iş girişimleri yaratmak için erken aşamadaki enerji ve iklim teknolojilerinin tespit edilip desteklenmesi hedeflenmektedir. Bu girişimler, Sabancı Topluluğu'nu elektrifikasyon ve ileri enerji çözümleri alanında öncü bir konuma taşıyarak, Şirket'in uzun vadeli iş ölçeklenebilirliğini ve büyümesini güvence altına alırken küresel iklim hedeflerine önemli ölçüde katkıda bulunmasını sağlayacaktır.

Sabancı İklim Teknolojileri girişim sermayesi yatırımları 2024 yılında ivme kazanmış, gelecek vaat eden beş girişimin (AiDash, Noon Energy, Aikido Technologies, Tokamak Energy ve Fervo) yanı sıra üç önemli fona (Future Energy Ventures, Clean Energy Ventures ve DCVC Climate Select Fund) yatırım yapılmıştır. Bu stratejik yatırımlar Sabancı'nın, bir yandan ölçeklenebilir çözümler sunarken, diğer yandan kritik iklim sorunlarını ele alan yeni teknolojileri destekleme hedefiyle uyumludur.

Öne Çıkan Performans Sonuçları

Enerji fiyatlarını ve marjlarını olumsuz etkileyen fiyat tavanları ve yüksek doğal gaz fiyatları gibi zorlu piyasa koşullarına rağmen, Sabancı Holding Enerji Stratejik İş Birimi, çeşitlendirilmiş portföy ve ihtiyatlı finansal yönetim sayesinde 2024 yılında zorluklar karşısında dayanıklılık göstermeyi başarmıştır.

Enerjisa Üretim, temel olarak düşük elektrik fiyatları ve bir önceki yıla kıyasla likiditenin görece düşük olduğu durağan piyasa koşullarına bağlı olarak azalan ticari faaliyetler (trading) sebebi ile 2024 yılında hem gelir hem kârlılık seviyesinde düşüş kaydetmiştir. Türev etkisi hariç tutulduğunda, 2024 yılında şirketin FAVÖK'ü 462 milyon ABD doları olarak gerçekleşmiştir. Güçlü bilanço yapısı, istikrardan ödün vermeden büyüme fırsatlarını değerlendirmek için finansal esneklik sağlamaya devam etmiştir. Enerjisa Üretim, YEKA-2 projesinin 750 MW'lık kısmının finansmanı için 1.012 milyon ABD doları tutarında kredi almış olup, kalan 250 MW'lık kısım için de finansman sağlama çalışmalarını sürdürmektedir.

Grubun elektrik dağıtım ve perakende şirketi Enerjisa Enerji, yatırımların, hizmet kalitesi iyileştirmelerinin ve güçlü kurumsal yönetişimin teşvik edildiği dördüncü tarife döneminde de (2021-2025) sektörde önemli bir rol oynamaya devam etmiştir. 2024 yılında toplamda 13,093 milyar TL'yi bulan şebeke yatırımlarıyla, müşterilere güvenilir enerji ulaştırılmasının yanı sıra şebeke kalitesi de artırılmıştır. Enerjisa Enerji'nin perakende iş kolu zorlu makroekonomik ortama rağmen güçlü bir performans sergilemiştir. Operasyonel kârlılık korunurken, elektrik satış operasyonları ve müşteri taahhütleri başarıyla yerine getirilmiştir. Enerjisa Enerji'nin iştiraki olan Eşarj, Türkiye genelindeki şarj noktası sayısını 1.508 istasyonda 2.563 noktaya çıkararak şarj ağını genişletmiştir. Ülkenin 81 ilinde faaliyet gösteren Eşarj, hızlı DC şarj alanında pazar liderliğini sürdürmektedir.

Sürdürülebilir Bir Enerji Geleceği İnşa Etmek

Sabancı Holding enerji iş birimi, küresel iklim hedeflerine ulaşılmasında ve Türkiye'nin enerjide geçiş sürecinde önemli bir rol oynamaktadır. Şirketleri, operasyonel mükemmeliyet, iş sağlığı ve güvenliği uygulamaları ile dijital dönüşüm alanlarında liderlik sergileyerek Sabancı Holding'in stratejik vizyonu ile tam uyum sağlamaktadır. Enerji iş birimi, küresel bağlantıları güçlendirmeye ve enerji sektöründe iş birliğini artırmaya öncelik vermektedir.

Sabancı Grubu'nun dağıtım ve perakende şirketi, bu yıl ÇSY performansında ve derecelendirmelerinde daha da ilerleme kaydederek CDP İklim Değişikliği ve CDP Su derecelendirmelerinde kayda değer iyileştirmeler elde etmiştir. Teknoloji ve şebeke modernizasyonu yatırımları, elektrifikasyonun ve yenilenebilir enerjinin şebeke ile entegrasyonunu kolaylaştırarak gelecekteki ÇSY performansını artıracaktır. Enerjisa Enerji ayrıca müşterilerinin karbonsuzlaşma yolculuklarına aktif olarak katkıda bulunmaktadır. Şirket, 2024 yılı sonuna kadar 102,4 MWp'lık dağıtılmış üretim ve 80.000 MWh'nin üzerinde enerji tasarrufu sağlayan verimlilik projeleri kurmuştur.

Enerjisa Üretim, aşamalı ve adil bir geçiş planı izleyerek net sıfır emisyon hedefine 2040* yılına kadar ulaşmayı taahhüt etmektedir. Şirket, bu hedefe yönelik ilk adım olarak Tufanbeyli maden sahasında dönüşümü hedefleyen bir elektrifikasyon projesi başlatmıştır. Bu girişim, dizel yakıtlı araçların elektrikli alternatiflerle ikame edilmesini, yenilenebilir enerji depolama sistemlerinin entegre edilmesini ve otonom, uzaktan kontrol edilen

operasyonların hayata geçirilmesini içermektedir. Proje tüm paydaşlar için adil bir geçiş önceliklendirerek sürdürülebilir ve karbonsuzlaştırılmış linyit madenciliği açısından bir örnek teşkil etmektedir.

Sabancı Topluluğu, ABD'de elektrifikasyon alanındaki gelişmeler, veri merkezlerinin hızla yaygınlaşması ve yenilenebilir enerjiye yönelik artan müşteri talebinin ve teşviklerin etkisiyle artış gösteren elektrik talebinden yararlanmayı hedeflemektedir. Bu tablo, enerji yatırımları için önemli fırsatlar sunmaktadır.

Geleceğe Dönük Büyüme Stratejileri

Sabancı Holding'in enerji iş birimi, önümüzdeki dönemde güçlü mali disiplini koruyarak inovasyona, ölçeklenebilirliğe ve küresel genişlemeye odaklanacaktır. Elektrik dağıtım sektöründe şebekenin genişletilmesi ve modernizasyonu en büyük öncelikler olmaya devam edecektir. Elektrik dağıtım ve perakende şirketi, e-mobilite, dağıtık üretim ve enerji verimliliğine yönelik devam eden yatırımlarıyla Türkiye'nin enerji dönüşümüne liderlik etmeye devam edecektir. Enerjisa Enerji ayrıca, önümüzdeki yıllarda dağıtık üretimdeki mevcut kabiliyetlerini daha da ileriye taşımaya yardımcı olacak batarya depolamalı GES ön lisanslarına sahiptir.

Değer zincirinin yukarı tarafında ise Enerjisa Üretim, Türkiye'nin yenilenebilir enerji alanındaki iddialı hedefleriyle uyumlu olarak 2030 yılına kadar önemli bir kapasite artışına ulaşmayı hedeflemektedir. Bu büyüme stratejisi, yeni yatırım (greenfield) ve mevcut varlık yatırımı (brownfield) projeleri, stratejik birleşme ve satın almaları ve hibrit güneş enerjisi ilavelerini kapsamaktadır. Enerjisa Üretim, halihazırda 500 MW depolamalı rüzgar enerji santrali (RES) ön lisansına, 48 MW tekil RES ön lisansına ve YEKA-2024 ihalesi kapsamında kazanılmış toplam 750 MW RES kapasitesine sahiptir. Enerjisa Üretim ayrıca, üçüncü taraf varlıklarını yöneterek ve dijital hizmetler sunarak üretim ve dijital kabiliyetlerini güçlendirmeye devam etmektedir. Enerjisa Üretim, aynı zamanda risk odaklı bir yaklaşım benimseyerek, halihazırda faaliyet gösterdiği en likit ülkelerin ötesine geçerek benzer şekilde değerli fırsatlar sunan yeni pazarlara enerji ticaret operasyonlarını genişletmeyi hedeflemektedir. 2024 yılında ulaşılan 71 TWh'lık ticaret hacmi, belirlenen strateji doğrultusunda sürdürülebilir şekilde büyümeye devam edecektir. Şirket, ilaveten Senkron.Energy'den yenilikçi dijital çözümlerini ticarileştirmek için yararlanacaktır.

ABD pazarında, Sabancı Renewables mevcut portföyünü genişleterek, farklı bölgelerde büyük ölçekli güneş enerjisi, batarya depolama ve karadaki rüzgar projelerine odaklanan kapsamlı bir yenilenebilir enerji platformu geliştirmeye devam edecektir. Sabancı Topluluğu ayrıca, stratejik hedefleriyle örtüşen yüksek büyüme potansiyeline sahip girişimleri ve fonları hedefleyerek enerji ve iklim teknolojilerine yönelik girişim sermayesi yatırımlarını sürdürecektir. Bu stratejik girişimler, Sabancı Holding'in enerji işini sektörün ön saflarına taşıyarak inovasyonu teşvik edecek ve tüm paydaşlar için sürdürülebilir değer yaratacaktır.

* 2040 yılı, net sıfır emisyon olma yönündeki hedefi yansıtmaktadır. Bu plan, faaliyet gösterilen ülkenin enerji güvenliği gereklilikleri ve geçiş mekanizmalarının etkin şekilde hayata geçirilmesine bağlı olarak yeniden değerlendirilebilir.

Malzeme Teknolojileri

Her iş kolu, tıpkı bir orkestradaki enstrümanlar gibi, farklı ancak tamamlayıcı bir rol oynar.

Malzeme Teknolojileri, telli çalgılar gibi, sağlam bir temel oluşturarak dayanıklılığı sağlıyor, inovasyona teşvik ediyor. Sürdürülebilir bir gelecek için malzemeleri dönüştürmeye devam ediyoruz.

AKÇANSA

ÇİMSA

KORDSA

7 milyon ton
Kapasite

4
Ülkede Üretim

%100
Cirodaki Döviz Oranı

25+
Hazır Beton Tesisi

%53
Cirodaki Döviz Oranı

546
Ar-Ge Patent Sayısı



Malzeme Teknolojileri

Sabancı Holding Malzeme Teknolojileri Grubu bir yandan teknolojik gelişmelerden yararlanarak malzeme dönüşümünde öncü rol oynarken, diğer yandan sürdürülebilirliğe yönelik daha güçlü bir bağlılıkla faaliyetlerine devam etmektedir.



%40

2030 yılı sürdürülebilir ürün oranı hedefi

İnovasyon ve stratejik yatırımlar yoluyla sürdürülebilir bir geleceğe doğru

Sürdürülebilir Gelecek İçin Yenilikçi Adımlar

Sabancı Holding Malzeme Teknolojileri Grubu bünyesindeki şirketler olan Akçansa, Çimsa ve Kordsa ile birlikte 2024 yılında çimento, lastik ve inşaat güçlendirme ile kompozit teknolojileri alanlarında inovasyon ve stratejik yatırımlar yoluyla sürdürülebilir bir geleceğe doğru önemli adımlar atmıştır. Malzeme Teknolojileri Grubu bir yandan teknolojik gelişmelerden yararlanarak malzeme dönüşümünde öncü rol oynarken, diğer yandan sürdürülebilirliğe yönelik daha güçlü bir bağlılıkla faaliyetlerine devam etmektedir. Grup, pazar lideri olduğu lastik güçlendirme sektöründe sunduğu hizmetlerden çevre dostu çimentomsu malzemeler tedarikine kadar pek çok farklı faaliyetle sektörlerimize katkı sağlamaktadır ve sürdürülebilir bir geleceğe yönelik adımlar atmaktadır.

Kompozit ve Güçlendirme: Geleceğin Uygulamaları İçin Malzeme Biliminde Yenilikçi Gelişmeler

Dünyanın lider malzeme teknolojileri şirketlerinden biri olan Kordsa, Malzeme Teknolojileri Grubu çatısı altında, lastik ve inşaat güçlendirme ile kompozit teknolojileri alanlarında inovasyona öncülük etmektedir. Kordsa, özellikle lastik güçlendirme ve kompozit alanlarında,

elektrikli mobilite ve havacılık sektörlerine yönelik sürdürülebilir uygulamalar geliştirmektedir. Elektrikli araçlara (EV) ve spor amaçlı arazi araçlarına (SUV) yönelik talebin artmasıyla birlikte Kordsa, REV markasını lanse ederek lastik teknolojisinde inovatif çözümler üretmeye devam etmiş ve sürdürülebilirlik, dayanıklılık ve düşük yuvarlanma direnci özelliklerine öncelik vermiştir. Kordsa ayrıca performansı, üniformiteyi ve güvenliği artıran hibrit kord bezleri ve tekkord gibi ürünleri ile lastikleri farklılaştırmaya yönelik seçenekler de sunmaktadır.

Kordsa, sürdürülebilirlik taahhüdü kapsamında çevre üzerindeki etkilerini azaltmak ve döngüsel ekonomiyi desteklemek amacıyla geri dönüştürülmüş polyesterden üretilmiş (R-PET) ürünlerini piyasaya sunmuştur. Şirket, 2024 yılında lastik güçlendirme ürün yelpazesini geri dönüştürülmüş polyester iplik ve sürdürülebilir naylon çözümlerini de içerecek şekilde genişletmiştir. Bu yenilikler bir yandan elektrikli araçlara geçiş için kritik öneme sahip lastik dayanımı, üniformite ve performansta iyileştirme sağlarken, diğer yandan çevreye duyarlı ürünlere yönelik artan talebin karşılanmasına yardımcı olmaktadır.



Stratejik Yatırımlar ve İnovasyonla Büyüme ve Sürdürülebilirliğin Hızlandırılması

Sabancı Holding lastik güçlendirme ve kompozit şirketi Kordsa, operasyonlarını geliştirmek ve pazardaki konumunu güçlendirmek amacıyla 2024 yılında iki yeni yatırım projesine imza atmıştır. Şirket, Türkiye’de yeni bir üretim hattına yatırım yaparak yüksek performans lastiklerine yönelik tekkord terbiye hattını genişletmiştir. Şirket’in inşaat güçlendirme alanındaki markası Kratos için Polipropilen Monofilament elyaf güçlendirme üretimine ek yatırım desteği sağlanmıştır. Kordsa, bu yatırımların ötesinde 2023 yılında compounding iş birimini faaliyete geçirmiştir. Şirket daha sonra Exenco adlı markasını kurarak anlamlı ilerlemeler kaydetmiştir. Exenco, otomotiv, elektronik ve havacılık gibi sektörler için yüksek performanslı, sürdürülebilir mühendislik plastiklerine odaklı faaliyetler yürütmektedir. Biyobazlı ve termal olarak kararlı bu bileşikler, minimum çevresel etkiye sahip, hafif ve dayanıklı malzemelere yönelik artan talebi karşılayacak şekilde tasarlanmaktadır. Kordsa’nın Sabancı Üniversitesi ile solvent bazlı geri dönüşüm teknolojisi konusunda gerçekleştirdiği iş birliği, sürdürülebilirlik çalışmalarını daha da pekiştirmektedir.

Küresel İnovasyonla Sürdürülebilirlikte Liderlik

Kordsa, Ar-Ge çalışmalarına yaptığı stratejik yatırımlarla malzeme teknolojileri alanındaki konumunu sağlamlaştırmıştır. Şirket, 2024 yılında Kordsa İleri Malzemeler Teknik Merkezi’ni açarak küresel varlığını genişletmenin yanı sıra küresel inovasyon taahhüdünü ve “Her Yerde İnovasyon” vizyonunu güçlendirmiştir. Bu merkez, özellikle mobilite, havacılık ve uzay teknolojileri sektörlerine yönelik son teknoloji malzemelerin geliştirilmesine odaklı çalışmalar yürütecektir.

Şirket, sürdürülebilirlik taahhüdü kapsamında sürdürülebilir ürün oranının 2030 yılına kadar %40’a, 2050 yılına kadar ise %100’e yükseltilmesini öngören iddialı bir hedef doğrultusunda çalışmalarını sürdürmektedir. Kordsa’nın 2030 hedeflerinin Bilimsel Temelli Hedefler girişimi (SBTi) tarafından 2023 yılında onaylanmasının ardından, 2050 hedeflerinin de 2024 yılında doğrulanmasıyla birlikte Şirket’in istikrarlı performansı tescillenmiştir. Ayrıca Kordsa’nın Türkiye ve Endonezya tesislerinin ISCC Plus sertifikası alması da şirketin uluslararası sürdürülebilirlik standartlarına bağlılığını bir kez daha tescillenmiştir.



Malzeme Teknolojileri

Mannok Holdings satın alması, Sabancı Topluluğu bünyesinde son zamanlardaki en büyük yurt dışı satın almalardan biri olarak 2024 yılına imzasını atmıştır.

Yapı Malzemeleri: Çimento Sektöründe Dönüşümün Öncülüğü

Türkiye’de çimento tüketiminin depremden etkilenen bölgelerde yürütülen kentsel dönüşüm projelerinin etkisiyle güçlü seyrettiği bu dönemde, Sabancı Holding yapı malzemeleri şirketleri, Akçansa ve Çimsa inovasyonu ve sürdürülebilirliği benimseyerek sektörün dönüşümünde önemli rol oynamaktadır. Türkiye’nin çimento ihracatı artan rekabet nedeniyle zorluklarla karşı karşıya kalırken, küresel çimento sektörü de teknolojik gelişmelerle yeniden şekillenmektedir. Avrupa’da Avrupa Yeşil Mutabakatı, geleneksel çimentoya sürdürülebilir alternatifler geliştirilmesine yönelik Ar-Ge çalışmalarını teşvik edip artırmıştır. Ayrıca, özellikle ABD ve Avrupa’da inşaat kimyasalları ve beton katkı maddeleri alanında yeni kurulan şirket sayısındaki artış, yıkıcı teknolojilere giderek daha fazla odaklanıldığını göstermektedir. Bu dönüşüm, kalsiyum alüminat çimentosu gibi yüksek katma değerli ürünlerin kullanımının artmasında da kendini göstermektedir. Hem uygulama alanları hem de coğrafi erişim açısından genişleyen bu tür ürünler, dünya genelinde malzeme teknolojilerinde daha büyük bir evrimi tetiklemektedir. Sabancı Holding Malzeme Teknolojileri Grubu, bu dönüşüm sürecine uyum sağlamak ve küresel varlığını güçlendirmek amacıyla proaktif bir şekilde önemli projelere imza atmaktadır.

Mannok Satın Alımı Küresel Büyüme İleriye Taşdı

Çimsa, 2024 yılında “Çimentodan Yapı Malzemelerine”, “Yerelden Küresele” ve “Griden Yeşile” olarak belirlenen üç ayaklı yapı malzemeleri dönüşüm stratejisini hayata geçirme konusunda önemli ilerlemeler kaydetmiştir. Daha önce İspanya’da (2021 yılında Bunol Fabrikası’nı satın alarak) ve ABD’de (organik yatırımlarla) büyüme sağlayan Çimsa, şimdi de İrlanda merkezli önde gelen yapı malzemeleri üreticisi Mannok Holdings DAC’nin %94,7 hissesini 253,5 milyon avro satın alma bedeli ile bünyesine katarak büyük bir adım atmıştır. Bu gelişmeyle birlikte Çimsa, son üç yıldaki üçüncü büyük küresel hamlesini gerçekleştirerek, İngiltere ve İrlanda pazarlarında konumunu güçlendirmiş ve “Dünyanın Sabancı’sı” olma vizyonunu daha da ileriye taşımıştır. Çimento, çimento bazlı ürünler (çatı kiremitleri, prekast ve

beton gibi), yalıtım malzemeleri ve geri dönüştürülebilir ambalaj malzemeleri de dahil olmak üzere geniş bir ürün yelpazesine sahip olan Mannok, 800’den fazla çalışan istihdam etmektedir. Mannok satın alması, Sabancı Topluluğu bünyesinde son zamanlardaki en büyük yurt dışı satın almalardan biri olarak 2024 yılına imzasını atmıştır.

Yenilikçi Çözümlerle Sürdürülebilirlikte Öncülük

Sabancı Holding yapı malzemeleri şirketleri, Çimsa ve Akçansa, 2024 yılında önemli girişimlerle çimento sektöründe sürdürülebilirliği ileriye taşımıştır. Çimsa’nın “Green Wave” projesi, Ecoshine ve Ecofort gibi düşük karbonlu ürünleri, emisyon azaltımına ve müşteri beklentilerini karşılamaya odaklı bir strateji altında bir araya getirmektedir. Benzer şekilde Akçansa da “Sürdürülebilir Ürün Hareketi” kapsamında çevre dostu ürünlerini “Green For Cement” ve “Green For Concrete” başlıkları altında toplamıştır. Her iki şirketin sürdürülebilir ürün satışları %40’a yaklaşmıştır.

2024 yılında başlatılan RapiDome projesi, Sabancı Holding Malzeme Teknolojileri Grubu’nun sürdürülebilirliği olan bağlılığını en iyi şekilde ortaya koymaktadır. 3D baskı teknolojisini OpaCrete beyaz betonla birleştiren Grup, inşaat sektöründe devrim yaratmıştır. Bu büyük yenilik, inşaatın karbon ayak izini azaltarak sadece 48 saat içinde 3D yazıcıyla yapılmış evlerin oluşturulmasına imkan tanımaktadır. RapiDome’un farklı iklimlere uyum sağlayabilme özelliği ve afet sonrası barınma açısından sunduğu potansiyel, teknolojinin sosyal ve çevresel etkisini ön plana çıkarmaktadır. Geçtiğimiz yıl faaliyetlerine başlayan Münih’teki Sabancı Teknoloji Merkezi, Sabancı ekosistemi için ileri teknoloji ürün ve çözümlerin geliştirildiği inovasyon merkezi konumunda olup, sürdürülebilir bir gelecek için öncü atımlara imza atmaya devam etmektedir.

Akçansa, inşaat ve yıkım atıklarının üretimde yeniden kullanılmasına olanak tanıyan İnşaat ve Yıkıntı Atıkları (İYA) projesini hayata geçirerek döngüsel ekonomiye aktif olarak destek vermek suretiyle sektörde örnek olmaya devam etmektedir.

Sürdürülebilir Geleceğe Yatırım

Sabancı Holding Malzeme Teknolojileri Grubu’nun yapı malzemeleri şirketlerine yönelik 2024 yatırım stratejisi, daha yüksek etkinlik ve sürdürülebilirliğe odaklı uzun vadeli bir büyüme vizyonunu yansıtmaktadır. Yenilenebilir enerji yatırımlarının artması, şirketlerin karbonsuzlaşma stratejisini güçlendirmiştir. Eskişehir tesisinde güneş enerjisi santrali ve atık ısı geri kazanım tesisi olmak üzere iki önemli yatırımın duyurusu yapılmıştır. Bu yenilenebilir enerji yatırımları, devreye alındığında Eskişehir tesisinin elektrik ihtiyacının yaklaşık %40’ını karşılayacaktır. 2024 yılında Bunol tesisinde 100 bin metrekarelik (yaklaşık 14 futbol sahası büyüklüğünde) bir alanı kaplayan 11.000 güneş panelinden oluşan 4,2 milyon avro tutarında yeni bir güneş enerjisi santrali (GES) faaliyete geçmiştir. Sonuç olarak bu GES, Avrupa yapı malzemeleri sektöründe örnek sürdürülebilirlik projesi olarak geniş bir kabul görmüştür. Avrupa İmar ve Kalkınma Bankası’ndan (EBRD) sağlanan 25 milyon avroluk kredi ve Uluslararası Finans Kurumu (IFC) ile imzalanan 70 milyon ABD doları tutarındaki yeşil kredi anlaşmasıyla desteklenen bu yatırımlar 2050 net sıfır emisyon hedefini desteklemektedir.

Geçtiğimiz yıl başarıyla tamamlanan 45 milyon ABD doları tutarındaki kalsiyum alüminat çimento (CAC) yatırımının ardından, 2024 yılında Mersin tesisinde küresel CAC üretimini desteklemek amacıyla 32 milyon ABD doları tutarında ek kapasite yatırımı duyurulmuştur. 2026 yılının ilk yarısında tamamlanması planlanan bu proje, çevre dostu inşaat çözümlerine yönelik artan talebi karşılamak için sürdürülebilir yapı malzemelerinin geliştirilmesi stratejik hedefiyle örtüşmektedir. Daha önce duyurulan 82 milyon ABD doları tutarındaki çimento değirmeni yatırımının da 2025 yılı sonunda faaliyete geçmesi planlanmaktadır.

Çimsa, 2024 yılında şirketin uluslararası yatırımlara yönelik büyüme kolu olan Sabancı Building Solutions’daki hissesini %68’e çıkarmış ve Şirket Çimsa Building Solutions olarak yeniden adlandırılmıştır.

Yarının Dünyası

Sabancı Holding Malzeme Teknolojileri Grubu, önümüzdeki yıllarda da malzeme ve malzeme teknolojileri alanındaki konumunu daha da güçlendirmek amacıyla yeni fırsatları değerlendirecektir. Buna paralel olarak, Grup inovasyonu ön saflarında tutmak için yeni ortaya çıkan teknolojileri, start-up iş birlikleri aracılığıyla aktif olarak takip etmektedir. Beton atıklarının geri dönüşümü alanında faaliyet gösteren C2CA adlı bir start-up’a yapılan yatırımla, 2024 yılında doğrudan yatırım alan start-up sayısı dörde ulaşmıştır. Bu yıl Bunol’daki pilot tesis projesi mineral atıklarını yalıtım malzemelerine dönüştüren bir start-up olan ve daha önce yatırım yapılan FenX ile iş ortaklığı içinde başlatılmıştır.

Bu girişimler, Malzeme Teknolojileri Grubu’nun inovasyonu teşvik etme, sürdürülebilirliği artırma ve paydaşlar için uzun vadeli değer yaratma, daha sürdürülebilir ve döngüsel bir küresel ekonomiye katkıda bulunma yönündeki süregelen çabalarını yansıtmaktadır.



Mobilite Çözümleri

Her bir iş kolu, tıpkı bir orkestradaki enstrümanlar gibi, geleceği şekillendirir.

Mobilite çözümleri, davulun ritmi gibi, kesintisiz sistemlerle küresel akıllı ulaşım öncülük ediyor. Mobiliteyi ileriye taşıyacak olan, ticarileştirilmiş inovasyon odağımız ve küresel ayak izimizdir.



Her 2 saniyede 1

Lastik Üretimi

830.000

Arvento'nun Takip Ettiği Araç Sayısı

%68

Cirodaki Döviz Oranı

24

Model Ticari Araç Üretimi

Mobilite Çözümleri

Sabancı Holding'in geniş vizyonunun temel taşlarından biri olan Mobilite Çözümleri, ticari araçlar, lastik üretimi ve mobilite hizmetlerini bir araya getirmektedir.



%100

Brisa, Mobilite Çözümleri cirosunu son 4 yılda ABD doları bazında %100 artırmıştır.

Temsa, ihracat gelirini 5 yılda ABD doları bazında **3,5 kat** artırmıştır.

Sabancı Holding'in Mobilite Çözümleri Stratejik İş Birimi, ticarileştirilmiş inovasyon, sürdürülebilirlik ve operasyonel mükemmellik vizyonu ile mobilitenin geleceğini şekillendirmektedir. Sabancı Holding'in geniş vizyonunun temel taşlarından biri olan Mobilite Çözümleri Stratejik İş Birimi, ticari araçlar, lastik üretimi ve mobilite hizmetlerini bir araya getirmektedir. Bu kapsamlı yaklaşımla küresel mobilite dünyasında ölçeklenebilir ve dijital ilerleme desteklenmektedir. Bu alanda Sabancı Topluluğu'nun lastik şirketi Brisa ve ticari araç şirketi Temsa tarafından temsil edilen Sabancı Holding, sürdürülebilir uçtan uca mobilite çözümleri alanındaki lider konumunu pekiştirmektedir.

Öne Çıkan Gelişmeler

Jeopolitik gerginliklerin ve makroekonomik belirsizliklerin küresel ve yerel piyasalara damga vurduğu 2024 yılı, büyüme ve inovasyon açısından hem zorluklar hem de fırsatlar içeren bir yıl olarak geride kalmıştır. Bu bağlamda, Sabancı Holding Mobilite Çözümleri Stratejik İş Birimi, güçlü operasyonel performansından ve stratejik çevikliğinden faydalanarak dikkat çekici sonuçlar elde etmeyi başarmıştır. Mobilite Çözümleri Stratejik İş Birimi'nin döviz cinsi geliri 80 farklı ülkeye yapılan satışlar ile %45'e ulaşmıştır.

Mobilite Çözümleri Stratejik İş Birimi, bu raporlama yılında ticari araçlar alanında tarihi olarak güçlü finansal sonuçlar elde etmiştir. Stratejik İş Birimi ayrıca uluslararası erişimini genişletmiş ve yeni enerji araçları (new energy vehicle, NEV) alanındaki yetkinliklerini geliştirmiştir. Temsa, ihracat gelirini beş yıl öncesine göre ABD doları bazında 3,5 kat artırarak önemli bir büyüme elde etmiştir. Temsa, Kuzey Amerika'da şehirlerarası otobüs segmentinde

%16 gibi önemli bir pazar payına ulaşırken, İspanya'da şehirlerarası otobüs pazarında üçüncü sırada yer almıştır. Bu büyüme sonucunda, şirketin güçlü performansını taçlandıran prestijli ödüller almıştır.

Temsa'nın stratejik finansman sağlama ve dönüşümsel girişimlere yatırım yapma becerisi şirketin operasyonel gücünü ortaya koymuştur. Temsa, operasyonel verimlilikte üstünlüğünü sürdürerek, önde gelen küresel ticari araç üreticileri arasında en yüksek kârlılık marjlarına ulaşmıştır.

Mobilite Çözümleri Stratejik İş Birimi, sunduğu lastik ürünleri ve mobilite hizmetleriyle Türkiye'de ve önemli ihracat pazarlarında lastik sektöründeki liderliğini sürdürmüştür. Brisa daralan lastik pazarında pazar payı liderliğini korurken, tüketici ve ticari lastik segmentlerinde büyüme kaydetmiştir. Brisa bu zorlu pazar ortamına rağmen güçlü seyrini sürdüren yüksek performanslı lastik talebini karşılamaya tam olarak hazır. Stratejik İş Biriminin lastik şirketi, ihracattaki önemli büyüme rakamları ve 70'ten fazla pazarı kapsayan operasyonlarıyla, jeopolitik zorlukların üstesinden ustalıkla gelerek küresel bir sektör oyuncusu olarak konumunu daha da pekiştirmiştir.

Brisa'nın premium ürünlere odaklanması temel segmentlerdeki büyümeyi desteklemiş olup, yüksek performanslı lastik satışları toplam cironun %20'si gibi rekor bir orana ulaşmıştır. Şirketin finansal performansı nakit yönetimine pozitif olarak yansımış ve borçluluk oranının yerel emsallerine göre daha az olması sağlanmıştır.



Ticari inovasyon ve Güçlü Uluslararası Ağ

2024'te, Mobilite Çözümleri Stratejik İş Birimi değişen müşteri ihtiyaçlarını karşılamak üzere inovasyonu ticarileştirmeye öncelik vermiştir. Stratejik İş Birimi, ticari taşıt segmentinde güçlü uluslararası ağından yararlanmak suretiyle ABD, Fransa, İsveç ve diğer büyük Avrupa pazarlarına dokuzu elektrikli, ikisi hidrojenle çalışan 11 sıfır emisyonlu model sunarak elektrikli otobüs stratejisi doğrultusunda ilerleme kaydetmiştir. Stratejik İş Birimi'nin ticari taşıt şirketi, bu son derece yoğun rekabete sahne olan piyasada Kuzey Amerika'da kayda değer bir pazar payına ulaşmıştır. Temsa, bu ivmeyi sürdürerek Fransa'daki araç varlığını 6.000 adede çıkarmıştır. Bu gelişmeyle birlikte Fransa, Temsa markalı araçların Türkiye dışındaki en büyük pazarı haline gelmiştir. Fernhay Solutions ile iş birliği içinde geliştirilen mikromobilite aracı olan eQuad, Temsa'nın kentsel ulaşım ve son kilometre çözümlerine yönelik ileriye dönük yaklaşımını gözler önüne sermiştir.

Mobilite Çözümleri Stratejik İş Birimi'nin lastik şirketi Ar-Ge merkezinde yeni nesil, yüksek teknoloji ürünü lastikler geliştirmekte olup 148'den fazla yeni ürünü piyasaya sürmüştür. Brisa'nın elektrikli taşıtlarla uyumlu sürdürülebilir lastikleri Bridgestone Enliten ve Lassa Revola pazarda karşılık bulmuştur. Brisa'nın lider yurt içi hızlı servis markaları Otopratik ve Propatik, Türkiye'nin 58 ilinde 149 noktada 1 milyondan fazla araca hizmet vermiştir. Bu noktalar, 36 ilde 72 adet istasyonu ile

elektrikli araçlara şarj hizmeti vermektedir. Bu ürün ve hizmetler, Brisa'nın artan elektrikli taşıt satış rakamları ve sürdürülebilirlik gibi trendlerin doğurduğu yeni ihtiyaçlara hitap etme kabiliyetini sergilemektedir.

Daha Yeşil bir Gelecek için Sürdürülebilir Mobilite

Mobilite Çözümleri Stratejik İş Birimi'nin ticari araçlar şirketi, sürdürülebilirlik odağını geleneksel mobilitenin ötesine uzanacak şekilde genişletmiştir. Türkiye'nin ilk yerli üretim elektrikli otobüsü olan Avenue EV, şirketin toplu taşıma alanında yenilikçi ve sürdürülebilir çözümler sunma konusundaki kararlı çalışmalarının somutlaştığı bir ürün olarak yerini almıştır. Temsa, Denizcilik Sektörünün Elektrifikasyonu projesi kapsamında İstanbul'un hibrit deniz taksilerinin elektrifikasyon dönüşümüne katkıda bulunurken, Tarımsal Batarya girişimiyle de traktörlere özel batarya paketleri geliştirerek tarımsal dizel tüketiminin azaltılmasına yardımcı olmuştur. Bu projeler, Temsa'nın farklı sektörlerde çevresel ve ekonomik değer yaratmak için elektrifikasyondan yararlanma konusundaki kararlılığını ortaya koymaktadır. Stratejik İş Birimi'nin lastik şirketi, Aksaray tesisine güneş enerjisi kapasitesi ekleyerek karbonsuzlaştırma çalışmalarını daha da ileriye taşımış ve %100 yenilenebilir enerji kullanımı hedefi doğrultusunda ilerleme elde etmiştir. Brisa ayrıca, döngüsel ekonomide önemli bir pazar ihtiyacına yanıt veren ve 20 testesteki kaplama hacminde önemli bir büyüme sağlayan yerli kaplama markasını da piyasaya sürmüştür.

Mobilite Çözümleri

Dijitalleşme, sürdürülebilirlik ve ölçeklenebilir büyüme, Mobilite Çözümleri Grubu'nun 2024 stratejisinin merkezinde yer almıştır.



Mobilite Çözümleri Stratejik İş Birimi'nin sürdürülebilirlik alanındaki liderliği 2024 yılında küresel ölçekte takdir toplamıştır. Brisa, Karbon Saydamlık Projesi (CDP) kapsamında hem İklim Değişikliği hem de Su Güvenliği alanında prestijli bir "A Listesi" sıralamasına girerek, bu ayrıcalığa ulaşan tek küresel lastik şirketi olmuştur. Temsa ayrıca 2023 CDP değerlendirmelerinde İklim Değişikliği ve Tedarikçi İlişkileri Derecelendirmesi'nde (SER) "A Listesi" sıralamasına girmeyi başarmıştır. Bu başarılar, Stratejik İş Birimi'nin küresel sürdürülebilirlik standartlarına sarsılmaz bağlılığını ve iklim eylemi konusunda öncü rol oynama konusundaki kararlılığını bir kez daha teyit etmiştir.

Gelişmiş Mobilite Deneyimleri İçin Dijital Çözümlere Yatırım

Mobilite Çözümleri Stratejik İş Birimi'nin ölçeklenebilir yaklaşımı, batarya teknolojisi kabiliyetlerine de yansımıştır. Temsa'nın denizcilik sektörünün elektrifikasyonundan soğutmaya kadar farklı uygulama alanlarında kullanılan batarya yönetim sistemleri çok yönlülüklerini ve yenilikçilik özelliklerini sergilemiştir. Şirket ayrıca büyüme, teknoloji ve sürdürülebilirlik projeleri için aldığı krediyle uzun vadeli ölçeklenebilirliğe olan finansal taahhüdünü vurgulamış ve 2020 yılında imzalanan Finansal Yeniden Yapılandırma Anlaşması'ndan çıkmıştır.



Dijitalleşme, sürdürülebilirlik ve ölçeklenebilir büyüme, Mobilite Çözümleri Stratejik İş Birimi'nin 2024 stratejisinin merkezinde yer almaya devam etmiştir. Stratejik İş Birimi, yıl boyunca Arvento'nun gelişmiş araç takip sistemleri aracılığıyla dijital yetkinliklerini geliştirmiş olup, halihazırda 830.000'den fazla aracı takip etmekte ve ticari araçlar için Bluetooth Düşük Enerji sensörleri aracılığıyla öngörücü analizler sağlamaktadır. Brisa, dijital çözümleri lastik ve filo hizmetleriyle bir araya getirerek kesintisiz, entegre mobilite deneyimleri yaratmıştır. Brisa ayrıca AB'nin Dijital Avrupa siber güvenlik programına katılarak üretimde Endüstri 4.0 yetkinliklerini geliştirmiştir.

Mobilitenin Geleceğini Şekillendirmek

Mobilite Çözümleri Stratejik İş Birimi, entegre mobilite çözümleri vizyonunu daha da ileri taşımayı, büyüme ve dönüşüm yoluyla yeni enerjili araç (NEV) üretim merkezi olmayı hedeflemektedir.

Stratejik İş Birimi bir yandan yüksek performanslı ve EV uyumlu lastik portföyünü genişletmeyi, diğer yandan Arvento, lastik kaplama ve hızlı lastik montaj hizmetleri gibi ölçeklenebilir, dijital ve sürdürülebilir girişimlere daha fazla yatırım yapmayı planlamaktadır. Lastik şirketi, büyümeyi desteklemek ve küresel konumunu güçlendirmek için gelişmekte olan pazarlara odaklanacaktır.

Mobilite Çözümleri Stratejik İş Birimi, otobüs ve hafif kamyon üretimi ile gelişmiş batarya teknolojileri alanlarında elde ettiği başarının üzerine koyarak, yeni iş birliği modelleri yoluyla modüler üretim merkezi hedefini desteklemeyi hedeflemektedir. Temsa, mevcut yetkinlikleri ve dönüşümsel alanlardaki artan operasyonel varlığı ile mobilite elektrifikasyonuna öncülük edebileceği stratejik bir konumda yer almaktadır.

Sabancı Holding Mobilite Çözümleri Stratejik İş Birimi, küresel mobilite sektörünün öncü aktörleri arasında yer almayı sürdürmektedir. Dijital dönüşümü benimseyen ve ölçeklenebilir büyümeyi destekleyen Stratejik İş Birimi, mobilite sektörünün geleceğini şekillendirmeye, paydaşlarına değer yaratmaya ve sektörde yeni standartları belirlemeye hazır durumdadır.

Dijital

Her iş kolu, tıpkı bir orkestradaki enstrümanlar gibi, bütünün ayrılmaz bir parçasıdır.

Elektronik seslerle temsil edilen dijital teknolojiler, endüstriler arasında kesintisiz ilerlemeyi sağlar. Dijital büyümeyi orkestramızda güçlendiriyoruz.

TEKNO SA

SABANCIDx

175

Mağaza

230 milyon+

Yıllık Ziyaretçi

5.000+

Dijital Çözümlerde Aktif Müşteri Bazı

9

Ofis

Dijital

Sabancı Holding, geleceğin bütünleşik ekosistem oyuncusu olmak yolunda yeniliklere ve dijital iş kolunun büyümesine yatırım yapmaktadır.

%75,5
Sabancı Holding'in
Bulutistan'daki toplam hisse
sahipliği

2X
Teknosa pazaryerindeki satıcı
sayısı 2024 yılında iki katına çıktı.

Dijital ve Bağlantılı İşletmelerin Geleceği

Küresel iş dünyası, dijitalleşmenin etkisi altında hızla gelişmeye devam etmektedir. 2024 yılında yapay zekâ (AI), bulut bilişim ve dijital altyapılardaki önemli değişiklikler dünya çapında sektörlerin yeniden şekillenmesine yol açmıştır. Üretken yapay zekânın hayatımıza girmesi ile veri merkezi yatırımları ve enerji'ye olan talep artarken, bulut bilişim hizmetlerinin büyümesi hızlanmıştır. Üretken yapay zekâ ve uygulama modernizasyonu bulut bilişim hizmetlerinin kullanımını teşvik ederken, yerel bulut çözümleri veri güvenliği ve düzenlemelere uyumluluk açısından daha kritik bir önem arz etmeye başlamıştır.

Bugün işletmelerin daha rekabetçi pazar beklentilerini karşılayabilmek ve küresel alanda büyüme ve sürdürülebilirliklerini sağlayabilmek için bağlantılı olmaları gerekmektedir. İşletmeler geçtiğimiz on yıl içinde dijital dönüşüme ve yenilikçi dijital iş modellerini hayata geçirerek daha dijital olmaya odaklanmışlardır. Bu yatırımlar ile şirketler yeni büyüme fırsatlarını hayata geçirme fırsatını yakalamış, müşterilerine nasıl ve nerede hizmet verdiklerini yeniden tanımlamışlardır. Bulut bilişimde yapay zekâ platformlarının ve temsilci yapay zekâ (agentic ai) çözümlerinin sunulması ile birlikte, dijital yıkımın etkileri daha yaygın hale gelmekte, bu nedenle işletmelerin sürdürülebilir büyüme için yenilikleri en hızlı şekilde hayata geçirmek adına dijital ekosistemle bağlantılı olmalarını gerektirmektedir.

Daha dijital ve bağlantılı hale gelmenin anahtarı olarak Sabancı Holding Dijital Stratejik İş Birimi, "Yarının Bağlantılı İşletmelerini Yaratma" vizyonu ile sektöre liderlik etmeye devam etmektedir. 2024 yılında bu vizyon, dijital altyapılar, bulut bilişim ve AI platformları ile ölçeklenebilir ve sürdürülebilir çözümleri kapsayan entegre değer önerisiyle somutlaşmıştır.

Dijital'in Stratejik Yönü ve Entegre Değer Önerisi

Sabancı Holding'in dijital stratejisi, sadece teknolojik ilerlemeleri değil, aynı zamanda iş modellerinde köklü bir değişimi temsil etmektedir. Dijital İş Grubu, küresel ölçekte dijital altyapı yatırımları ile Türkiye ve bölgedeki bulut hizmetlerini geliştirmeye odaklanmış, AI destekli platformların ve hizmetlerin bulut ve kurumsal altyapıya entegrasyonu ile veri odaklı dijital iş modellerinin geliştirilmesini önceliklendirmiştir.

Teknoloji perakendeciliği sektöründe, AI destekli çözümlerle müşteri deneyimini iyileştirmek ve dijital iş modelleri geliştirmek ana odak noktaları arasında yer almaktadır. SabancıDx ve Teknosa liderliğindeki projeler, dijital iş modeli inovasyonunu hızlandırmakta ve işletmeler için geleceğe yönelik çözümler sunmaktadır.



Veri Merkezleri ve Bulut Bilişim: Dijital Altyapının Geleceği

2024 yılında Sabancı Holding, dijital yatırımlarını güçlendirerek Türkiye ve bölgedeki önde gelen bulut bilişim hizmet sağlayıcıları arasında yer almıştır. Sabancı Holding, Bulutistan'daki hisse oranını DxBV ve Sabancı Ventures aracılığıyla %75,5'e çıkararak, bulut alanındaki varlığını artırmış ve pazardaki konumunu güçlendirmiştir. Önde gelen genel ve hibrit bulut sağlayıcısı olarak Bulutistan'ın, yurt içi ve yurt dışı pazarlarda varlığını büyümesi hedeflenmektedir. Bu yatırım, işletmelerin dijital yolculuklarında daha bağlantılı olmalarını sağlayan ölçeklenebilir ve sürdürülebilir bulut altyapısı ve hizmetleri için sağlam bir temel teşkil ederken Sabancı Topluluğu'nun dijital yetkinliklerini güçlendirmesi ve bulut hizmetlerine yönelik artan pazar taleplerini karşılaması açısından kritik öneme sahiptir. Bulutistan, 2004 yılı içinde Deloitte Türkiye Teknoloji Fast 50™ kazananlarından biri olarak ilan edilirken, aynı zamanda EFQM tarafından Üstün Performansta Yetkinlik Aşamasında 4 Yıldız ödülü verilmiştir. Bu ödüller, Bulutistan'ın bulut ve dijital çözümler alanında yenilikçiliği ile operasyonel mükemmellik ve sürdürülebilirliği sağlama çabalarını bir kez daha ön plana çıkarmıştır.

SabancıDx, çoklu ve hibrit bulut çözüm ve ürünleriyle Türkiye'nin en hızlı büyüyen bulut altyapı ve hizmet sağlayıcılarından biri olmaya devam etmektedir. Microsoft Azure ile gerçekleştirilen stratejik ortaklık, SabancıDx'in bulut ve AI çözümlerinin ölçeklenebilirliğini ve güvenilirliğini artırırken, müşterilere daha fazla esneklik ve genişleme imkânı sunmaktadır. SabancıDx müşterilerinin farklı ihtiyaçlarına uygun kapsamlı genel, özel ve hibrit bulut çözümleri sunan en iyi Yönetilen Bulut Çözümleri Sağlayıcılarından biri olma yolunda dönüşümünü sürdürmektedir. Bu çalışmalar ve müşterilere sunulan kapsamlı çözüm ve hizmetler, Sabancı Topluluğu'nun gelişen dijital ekosistemdeki konumunu daha da güçlendirmektedir.

SabancıDx ve Bulutistan, bölgede 5.000'den fazla müşteriye hizmet vermektedir. Ayrıca, Fortune 500 Türkiye şirketlerinin yaklaşık %20'si dijital operasyonlarını yürütmek için SabancıDx ve Bulutistan'ın bulut hizmetleri ve altyapısına güvenmektedir.

Pazardaki son gelişmeler, internetin ve dijital dünyanın üzerinde koştuğu kritik altyapı olan veri merkezlerine olan talebi küresel çapta hızlandırmıştır. Sabancı Holding, stratejik öncelikleriyle uyumlu ana yatırım alanları kapsamında küresel alanda büyük ölçekli dijital altyapı yatırımlarına yer vermektedir. Bu yatırım, dijital altyapının, bulut bilişim ve AI platform katmanlarında şirketlerin en iyi ürün ve hizmetleri sunarak, ölçeklenebilir dijital deneyimler oluşturmalarını desteklerken müşterileri ve dijital ekosistemler ile bağlantıda kalmalarına olanak tanıyacaktır.

Teknosa'nın Dijital Stratejisi: Omni-Perakende Deneyimini Yeniden Tanımlamak

Teknoloji perakendeciliğinde öncü bir marka olan Teknosa, müşteri deneyimlerini iyileştirmek ve bağlantılı bir işletme haline gelmek için yapay zekâ destekli çoklu kanal (omni-channel) çözümlerini hayata geçirerek önceliğini dijital odaklayan bir yaklaşım benimsemiştir.

Müşterilere dijital ve fiziksel kanallarda daha iyi hizmet sunma hedefiyle, 2024'te hayata geçirilen önemli kilometre taşları arasında Türkiye'nin ilk ve en gelişmiş yapay zekâ destekli satış asistanı Bilge ile Satış Sihirbazı yer almaktadır. Bu ileri düzey AI tabanlı çözümler, alışveriş deneyimini yeniden tanımlarken, operasyonel verimliliği en üst düzeye çıkarmayı hedeflemektedir.

Dijital

Yenilikçilik ve sürdürülebilirliğe yönelik güçlü odağı ile Sabancı Holding, küresel dijital ekosistemde öncü bir oyuncu olma yolunda ilerlemektedir.



Bilge, Teknosa'nın satış ekiplerine anlık koçluk, içgörü ve motivasyon araçları sunarak müşteri hizmetlerini daha etkin ve müşteriler için katma değerli hale getirmektedir. Ayrıca çapraz satış önerileri, kişiselleştirilmiş ürün ve hizmet tavsiyeleri sunarak kârlılığı optimize etme konusunda rehberlik sağlamakta ve mağaza içi operasyonları daha verimli hale getirmektedir. Satış Sihirbazı, anlık ürün bilgileri, ödeme seçenekleri ve kampanya içgörülerini sunarak müşteri dönüşüm oranlarını önemli ölçüde artırırken, müşteri memnuniyetini ve mağaza verimliliğini artırarak Bilge'nin değer önerisini tamamlamaktadır.

Dijital ekosistemini genişleten Teknosa, pazaryeri modelini ölçeklendirerek satıcı sayısını iki katına çıkarmış ve 200.000'in üzerinde ürün çeşidine (SKU) ulaşmıştır. Bu büyüme stratejisi, yeni kategorilerde ürün yelpazesini genişleterek çoklu kanal (omni-channel) perakende deneyimini zenginleştirmiştir. Ayrıca Teknosa, ev interneti markası Teknosanet'i tanıtarak, Teknosacell'i tamamlayan, yüksek hızlı ve güvenilir sabit internet hizmetini müşterilerine sunmaya başlamıştır.



Perakende medya teknolojisine yapılan yatırımlar, Teknosa'nın dijital dönüşümünü hızlandırmada önemli bir rol oynamıştır. Teknosa Ads, şirketin perakende (retail) medya platformu olarak 100'den fazla reklam verenin ilgisini çekmiş, video ve programatik reklamcılık kullanımı ile gelir artışı sağlamış ve dönüşüm oranlarını iyileştirmiştir. Ayrıca, ERP, veri yönetimi ve kurumsal mimari dönüşüm projeleri başlatılarak operasyonel verimlilik artırılmış ve AI destekli iş süreçleri ile müşteri deneyimi daha ileri bir seviyeye taşınmıştır.

Bu stratejik inisiyatifler, Teknosa'nın müşteri odaklı bir perakendeci olarak konumunu güçlendirmiş, müşteri memnuniyetinde 72 NPS skoru elde ederek sektördeki lider oyuncular arasındaki yerini sağlamlaştırmıştır. Ayrıca, Teknosa'nın e-ticarete toplam brüt işlem hacmi (GMV) 13,3 milyar TL olarak gerçekleşmiş olup, bu durum finansal sürdürülebilirlik hedefleri doğrultusunda kontrollü ve kârlı online büyümeye yönelik dengeli bir yaklaşımı yansıtmaktadır.

Sürdürülebilir Dijital Gelecek: ÇSY Odaklı Dönüşüm

Sabancı Holding, sürdürülebilirlik ilkelerini dijital stratejisine entegre etmeye devam ederek çevresel, sosyal ve yönetim (ÇSY) standartlarına bağlı kalmaktadır. Teknosa, SabancıDx ve Bulutistan, karbon ayak izini azaltmak ve sürdürülebilir dijital iş modelleri oluşturmak için aktif bir şekilde projeler geliştirmektedir. Düşük emisyonlu enerji kaynaklarına yapılan yatırımlar, bulut ve platform yatırımlarının çevresel etkisini olumlu yönde güçlendirmiştir.

Bulutistan ve SabancıDx, yerel olarak optimize edilmiş veri merkezleri ve bulut altyapıları yönetimi ile enerji ve kaynak verimliliğini iyileştirirken, çevre dostu ekipman ve platformların kullanımı konusunda tedarikçiler ile iş birliği yapmakta, paylaşımlı (multi-tenant) bulut altyapıları ve ihtiyaca göre ölçeklenebilir platformların etkin kullanımı sayesinde müşterilerinin, çevresel etkilerini en aza indirmektedir.

Sabancı Topluluğu'nun sürdürülebilir yatırım politikalarıyla da uyumlu bir şekilde, Dijital Grup, işletmelerin ve müşterilerin küresel iklim hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olmak amacıyla sürdürülebilir, yeşil ve sıfır karbon dijital altyapılara yatırım yapmayı hedeflemektedir.

Teknosa, döngüsel ekonomiyi teşvik etmek için yenilenmiş ürün satışlarını ve "Eskisini Getir, Yenisini Al" kampanyasını hayata geçirmiştir. Ayrıca, Bilim Temelli Hedefler Girişimi'ne (SBTi) katılarak emisyon azaltma hedeflerini küresel iklim hedefleriyle uyumlu hale getirmiştir. Teknosa, 2030 yılına kadar Kapsam 1 ve Kapsam 2 emisyonlarını %42 oranında azaltmayı hedeflemektedir. Bu doğrultuda, enerji verimliliğini artırmaya, yenilenebilir enerji kaynaklarına geçiş yapmaya ve operasyonları genelinde karbon ayak izini düşürmeye odaklanmaktadır. Şirket, sürdürülebilirlik hedefleri doğrultusunda İklimsa markası altında B2B, iklimlendirme ve güneş enerji sistemleri (GES) alanında faaliyetlerini sürdürmektedir. 2022'den bu yana 78 GES projesini tamamlayarak toplamda 28 MW kapasiteye ulaşmıştır.

Dijital Yetkinlikleri Genişletmek ve Gelecek Stratejileri

İleriye dönük olarak, Sabancı Topluluğu, yapay zekâ destekli iş modelleri ve platformlarını büyütmeyi, dijital altyapı ve bulut yatırımlarını hızlandırarak Türkiye ve bölgesinin ötesinde, Avrupa ve küresel pazarlarda güçlü bir oyuncu olmayı hedeflemekte ve bu doğrultuda dijital yetkinliklerini güçlendirmektedir. Dijital çözümlerin etkisinin güçlendirilmesi için alanının önde gelen küresel teknoloji firmalarıyla olan stratejik iş birliklerinin daha da genişletilmesi hedeflenmektedir. Aynı zamanda, Bulutistan gibi stratejik satın almalar, büyümeyi hızlandırarak Sabancı Holding'in dijital altyapı ve hizmetlerdeki konumunu pekiştirecektir. Holding, hissedar değerini artırmak ve organizasyon içindeki temel yetkinlikleri geliştirmek amacıyla hem organik hem de inorganik büyüme fırsatlarını değerlendirmeye devam edecektir. Yenilikçilik ve sürdürülebilirliğe yönelik güçlü odağı ile Sabancı Holding, küresel dijital ekosistemde öncü bir oyuncu olma yolunda ilerlemektedir.



Diğer

Carrefour 

TURSA

AEO

1.225

Mağaza (530 Bayi)

12 milyon

Tekil Müşteri

3

Otel

795

Oda Kapasitesi

Diğer



Gıda Perakendeciliği

Küresel ve ulusal ekonomik koşullar tüketici davranışlarını önemli ölçüde etkilerken sepet boyutlarının küçülmesine, marka ve mağaza tercihlerinin değişmesine, daha fazla özel markalı ürün alımına ve market alışverişine yol açmıştır.

Türkiye’deki gıda perakendeciliği ve dağıtım sektörü açısından 2024 yılı, hızlı teslimat ve Horeca (otel, restoran ve yiyecek-icecek hizmetleri) gibi dijitalleşme ve alternatif dağıtım kanallarında önemli değişiklikler nedeniyle büyük bir dönüşüm ve büyümenin yaşandığı bir yıl olmuştur.

Ana Faaliyet Alanlarının Güçlendirilmesi

Carrefoursa, müşteriler, tedarikçiler ve çalışanlar için yenilikçi çözümlerin yanı sıra doğru üreticiden doğru ürünü doğru fiyata sağlamaktadır. Çok kanallı bir strateji, 70 ilde 1.225 mağaza, 530 bayi, bir e-ticaret platformu ve bayileri dahil 15.000 çalışanı kapsamaktadır.

Sohbet bot’ları müşterilere etkili e-ticaret desteği sağlamaktadır. Carrefoursa’nın Çevrim İçi Pazarı aylık 8,5 milyon üzerinde ziyaret edilmektedir.

Carrefoursa, “Mavi Ekonomi” vizyonuyla deniz ürünleri ve balık kategorisinde pazar lideridir. Türkiye’nin ilk ve tek entegre midye tesisinde eşsiz ve hijyenik bir midye üretim projesi başlatılmıştır.

Yiyecek içecek sektöründe Carrefoursa’nın “Lezzet Arası” konsepti, beş şehirde, 13 restoranda, piyasa fiyatlarında bir restoran deneyimi sunmaktadır. Lezzet Arası bulut mutfak girişimi 3 lokasyonda faaliyetlerine devam etmiştir. Lezzet Arası Catering, 2024’te faaliyete başlamıştır.

“Carrefoursa Profesyonel” Horeca hizmeti, aktif olarak Antalya ve Bodrum’da faaliyet göstermektedir.

Carrefoursa’nın özel markalı ürün yelpazesi, Carrefour Veggie ve Kids markaları altında, nohut cipsi gibi sağlıklı atıştırmalar sunarak genişlemektedir. Bonheur markası portföyünü, kurutulmuş meyve, bisküvi ve protein barlarla çeşitlendirmiştir. 2024 yılı itibarıyla özel markalı ürün yelpazesinde 650’nin üzerinde ürün bulunmakta olup, bir önceki yılın aynı dönemine göre satış hacminde %65 artış gerçekleşmiştir.

Carrefoursa, mağazaları, bayileri ve e-ticaret kanalını en iyi hale getirerek operasyonel iyileştirmeler elde etmiştir.

Maliyet yönetimi girişimlerinin (ZBB ve yalın dönüşüm projeleri) desteğiyle Carrefoursa’nın FAVÖK marjı %4 seviyesinde gerçekleşmiştir. İyileştirilmiş envanter kontrolü ve tedarik zinciri yönetimi operasyonel verimliliği daha da geliştirmiştir. İstinye hiper mağazasındaki güneş panelleri gibi enerji yatırımları, sürdürülebilirlik ve düşük enerji maliyetlerine yönelik bağlılığı göstermiştir.

Carrefoursa Cüzdan projesinin dahil olduğu dijital dönüşüm girişimleri, etkileşimi ve ödeme seçeneklerini genişleterek müşteri memnuniyetini artırmıştır. Carrefoursa’nın bir dijital cüzdanı olan Payfour, alternatif bir mobil ödeme yöntemi sunmakta ve müşterilere finansal çözümler sağlamaktadır.

Stratejik Büyüme ve İnovasyon

2024’te Carrefoursa, dijital dönüşüm ve operasyonel verimliliğe yönelik stratejik yatırımlara odaklanarak yapay zekâyı hem operasyonlara hem de müşteri deneyimi geliştirmelerine entegre etmiştir.

CRM Salesforce projesi, müşteri yolculuklarını yönetmek ve müşterinin tercih ettiği kanallar üzerinden hedef odaklı, segmentli iletişim yoluyla özelleştirilmiş teklifler sunmak amacıyla uygulamaya konulmuştur. Çağrı merkezleri, eposta, yapay zekâ temelli sohbet bot’ları, WhatsApp ve sosyal medya dahil dijital platformlar üzerinden sürekli etkileşim korunmuştur.

Perakende Medyası yatırımları, müşteriye erişimi en iyi hale getirerek ve satışta büyümeye katkı sağlayarak veri odaklı müşteri deneyimlerini de desteklemiştir. Carrefoursa’nın yeni dijital yatırımı olan Tally Robot, stoğu biten ürünler, fiyat değişiklikleri, hatalar ve yanlış yerleştirilen ürünler gibi raf envanteri ve adresleme sorunlarının takibinde kullanılmıştır.

Sürdürülebilirlik

Carrefoursa, sürdürülebilir bir gelecek inşa etmek adına çevresel, sosyal ve ekonomik alanlarda kapsamlı çalışmalar yapmaktadır. Tüm mağazalar için “Temel Seviyede Sıfır Atık Belgesi” alınmış olup, GRI standartlarına uygun ilk sürdürülebilirlik raporu yayımlanmıştır. CDP raporlamasında, iklim modülünde A-, Su Güvenliği modülünde ise A (Global A Listesi) derecesi elde edilmiştir ve Türkiye’den tek organize gıda perakendecisi olarak bu başarıya ulaşılmıştır. Sabancı Holding’in 2050 Net Sıfır Taahhüdüyle uyumlu olarak karbon emisyonları hesaplanmakta ve dekarbonizasyon hedeflerine yönelik ilerlemeler kaydedilmektedir. Plastik atıkların azaltılması için “Kendi Kabinla Gel” uygulaması başlatılmış, yenilebilir fazla gıdalar HayKonfed aracılığıyla sokak hayvanlarına ulaştırılmaktadır. Atık yağlar biyodizel dönüştürülerek gelirleri Tohum Otizm Vakfı’na bağışlanmaktadır. Sosyal uyumluluk denetimleri, özel marka tedarikçileriyle yapılmakta ve AÇEV, Tider, Darüşşafaka gibi iş birlikleriyle toplumsal fayda sağlanmaktadır.

2020’de sektörde bir ilk olarak başlatılan bayi sistemi, 60 kadın bayi işletmesi dahil 530 girişimciyi içermektedir.

Geleceği İnşa Etmek

Dijital yatırımlar, yapay zekâ ve robotik süreç otomasyonu üzerinden operasyonel verimliliği iyileştirecek şekilde artacaktır. CRM girişimleri ve özelleştirilmiş alışveriş deneyimleri, müşteri memnuniyetini en üst düzeye çıkaracaktır. Bayilik sistemi, küçük ve orta büyüklükte işletmeleri (KOBİ’ler) ve kadın girişimcileri destekleyerek daha da gelişecektir. Öz markalı ürün geliştirme devam ederek yerel üreticilerle ilişkileri güçlendirecektir. Enerji verimliliği, atık yönetimi ve çevre dostu çözümlere odaklanan sürdürülebilirlik girişimleri sektörün dönüşümünde itici güç olacaktır.

Tursa-AEO

Sabancı Topluluğu, turizm sektörüne yıllar önce Adana Erciyas Oteli ile adım atmıştır. Bugün, Sabancı Holding’e bağlı Tursa bünyesinde Adana Hiltonsa ve Mersin Hiltonsa yer alırken, Ankara Enternasyonal Otelcilik (AEO) bünyesinde ise Ankara Hiltonsa bulunmaktadır.

1988’de, Ankara Hiltonsa Oteli’nin açılışıyla kurucu ortaklık şeklinde yeni bir ivme kazanan turizm faaliyetleri, 1990’da Mersin Hiltonsa Oteli ile daha da gelişmiş ve 2001 başında Adana Hiltonsa ile bugünkü düzeyine ulaşmıştır. 2024 yıl sonu itibarıyla Hiltonsa oteller zincirinin oda kapasitesi, 310’u Ankara Hiltonsa, 295’i Adana Hiltonsa ve 190’ı Mersin Hiltonsa’ya ait olmak üzere 795’tir. Topluluğun sahip olduğu oteller Hilton Grubu tarafından işletilmektedir.

Sabancı Vakfı

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

SABANCI VAKFI

50 yıllık
Köklü Geçmiş

120+
Kalıcı Eser

55 bin+
Burs



Sabancı Vakfı

2024 yılı Sabancı Vakfı'nın kuruluşunun 50. yıl dönümü olmuştur.

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

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

Sabancı Vakfı, kuruluşundan itibaren geçen 50 yılda, Türkiye geneline dağılmış 78 yerleşim merkezinde okullar, öğrenci yurtları, öğretmen evleri, sağlık kurumları, spor tesisleri, kültür merkezleri ve sosyal tesisler yaptırarak 120'den fazla kalıcı eser meydana getirmiştir. Vakıf, 2007 yılından bu yana ülke genelindeki sivil toplum kuruluşlarının toplam 247 projesine destek olmuştur. Vakıf ayrıca kültür-sanat alanındaki önemli faaliyet ve etkinliklere uzun soluklu destek sağlamaktadır.

50 yılda 55 binden fazla burs veren Sabancı Vakfı; eğitim, sanat ve spor alanlarındaki ödülleri başarıyla takdir ve teşvik etmektedir.

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

Yılın Öne Çıkan Gelişmeleri

2024 yılı Sabancı Vakfı'nın kuruluşunun 50. yıl dönümü olmuştur. 23-24 Mart tarihlerinde ulusal ve uluslararası filantropi kuruluşlarının katılımıyla bir arama konferansı düzenlenmiştir. Farklı kavrayışlar, uzmanlıklar ve ortak çalışma ruhuyla Vakfın geleceğine ilişkin anlamlı tartışmalar yürütülmüş ve yenilikçi fikirler değerlendirilmiştir. Bu stratejik değişim arama konferansından elde edilen bulgulara ilişkin incelemeler yıl boyunca sürmüştür ve Vakfın gelecekteki stratejisini şekillendirecek yapılandırma süreci 2025 yılında da devam edecektir. Sabancı Vakfı'nın 50. yılı anısına bir belgesel film çekilmiş ve özel bir kitap da hazırlanmıştır.

Sosyal Değişim

Sabancı Vakfı, günümüzün karmaşık toplumsal meselelerine kalıcı çözümler bulmak amacıyla konularında uzman sivil toplum kuruluşlarını hibe programlarıyla desteklemektedir. Ayrıca çeşitli paydaşlarla kurduğu uzun vadeli iş birlikleri, sivil alanda yapılan çalışmaların etkisini artırıp kapsamını genişletmektedir.

2007'den bu yana yürütülen Sabancı Vakfı Hibe Programı ile toplumdaki kadınlar, gençler ve engellilere eşit fırsatların yaratılmasını ve bu grupların topluma aktif katılımlarını destekleyen sivil toplum kuruluşlarının projelerine katkı sunulmaktadır. Hibe Programı geride bıraktığı 18 yıl boyunca, ülke çapında yaklaşık 422 bini aşkın bireyi doğrudan ve 6,8 milyondan fazla kişiyi dolaylı olarak etkileyen 247 proje ve girişime destek vermiştir.

2024 yılında 15'inci sezonunu başarıyla tamamlayan Fark Yaratanlar Programı, Türkiye'de toplumsal kalkınmaya katkıda bulunanları teşvik etmek ve topluma ilham vermek amacıyla bu kişilerin öykülerini ve çalışmalarını gündeme taşımaktadır. Hayata geçirildiği 2009 yılından bu yana yaklaşık 20 bin başvuru alan bu program kapsamında 216 "Fark Yaratan"ın etkileyici hikayeleri seçilerek videoları çekilmiştir. Bu ilham verici videolar programın web sitesinde ve çeşitli sosyal medya platformlarında yayınlanarak geniş kitlelere ulaştırılmıştır.



Sabancı Vakfı, 2024 yılında Jane Goodall Institute'ün ve Roots & Shoots'un kurucusu, Birleşmiş Milletler Barış Elçisi ve ünlü etolog Dr. Jane Goodall'u özel bir etkinlik kapsamında ağırlamıştır. Etkinlikte biyolojik çeşitlilik, iklim eylemi ve gençliğin değişime ön ayak olmadaki rolü ele alınmıştır. Dr. Goodall, hayat hikayesini paylaştığı, umudun ve tüm yaşamın birbiriyle bağlantılı dokusunun önemini vurguladığı ve kolektif eylem çağrısında bulunduğu ilham verici bir konuşma yapmıştır.

Türkiye'de eğitimde, istihdamda veya mesleki eğitimde yer almayan genç kadınların karşılaştığı zorluklara ilişkin farkındalık yaratmayı amaçlayan, 2022 yılında başlayan "Geleceğini Kuran Genç Kadınlar" projesinin ilk aşaması 2024'te tamamlanmıştır. Yatırımın sosyal getirisi (SROI) analizine göre, projenin ilk aşaması eğitim, mentorluk ve hibe programları aracılığıyla yatırılan her 1 TL için 4,14 TL sosyal getiri ortaya çıkararak kadınların güçlenmesini sağlamış, istihdam edilebilirliklerini artırmış ve ulusal politikalar üzerinde etki yaratmıştır.

Kültür - Sanat

Sabancı Vakfı, uzun yıllardır kültür ve sanat alanında uzun soluklu katkılar sağlamaktadır. Vakıf; Sabancı Uluslararası Adana Tiyatro Festivali'ni 1998'den beri ve Türkiye Gençlik Filarmoni Orkestrası'nı ise 2009'dan beri desteklemektedir. Vakıf, Metropolis Antik Kenti kazılarında verdiği desteği 2024 yılında da sürdürmüştür.

Sabancı Vakfı Kısa Film Yarışması, ilk kez 2016 yılında "Kısa Film, Uzun Etki" sloganıyla hayata geçirilmiştir. Bu popüler yarışma bir yandan sanat yoluyla toplumsal konularda farkındalık yaratırken, diğer yandan sinemanın yaratıcı bakış açısını öne çıkarıp genç yetenekleri teşvik etmektedir. Sabancı Vakfı'nın 2024 yılında "Çok Göç Olmadan Çek" sloganıyla düzenlediği 9. Kısa Film Yarışması'nın teması "İklim Göçü" olarak belirlenmiştir.

Sabancı Vakfı

Enerjisa Enerji'nin iş ortağı E.ON'un bağışıyla yaptırılan Enerjisa Atatürk İlkokulu'nun inşaat çalışmaları tamamlanmıştır.

Kalıcı Eserler

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

Vakıf, deprem bölgesinde yaptığı okul yatırımlarını 2024 yılında da sürdürmüştür. Hatay'ın Hassa ilçesinde Enerjisa Enerji'nin iş ortağı E.ON'un bağışıyla yaptırılan Enerjisa Atatürk İlkokulu'nun inşaat çalışmaları tamamlanmıştır. Hatay Arsuz Sabancı Ortaokulu Agesa Ek Binası da Agesa'nın bağışıyla tamamlanmıştır.

2024'te tamamlanan okullar:

- Hatay - Hassa Enerjisa Atatürk İlkokulu
- Hatay - Arsuz Sabancı Ortaokulu Agesa Ek Binası
- Adana - Sakıp Sabancı Ortaokulu
- İstanbul - Sakıp Sabancı Anadolu Lisesi Spor Salonu



Burslar ve Ödüller

50 yıllık geçmişi boyunca Sabancı Vakfı, burs programı kapsamında akademik başarı gösteren 55 binden fazla öğrenciye burs sağlamıştır. Sabancı Vakfı burslarından her yıl 350'si ilk kez burs alan öğrenciler olmak üzere yaklaşık 1.500 öğrenci yararlanmaktadır.

Vakıf ayrıca eğitim, spor, sanat ve kültür alanlarında ödül programları düzenlemektedir. Bu programlar kapsamında çeşitli alanlarda bugüne kadar 1.280 ödül verilmiştir.

Sabancı Vakfı'nın çeşitli faaliyetleri de başarılarından dolayı ödüllere layık görülmüştür. Vakfın, 11 Ekim Dünya Kız Çocukları Günü için hazırladığı video film gibi çeşitli farkındalık kampanyaları önemli ölçüde olumlu geri bildirim ve takdir toplamıştır. Sabancı Vakfı, bu video film ve diğer projeleriyle 2024 yılında toplam 13 ödüle layık görülmüştür.



Sabancı Üniversitesi

Sabancı Üniversitesi, yıl boyunca birçok başarıya imza atarak Araştırma Üniversitesi olma özelliğini bir kez daha tescillemiştir.

Sabancı
Üniversitesi

9.200+

Yayın

350+

Patent

5.228

Öğrenci

Sabancı Üniversitesi

Sabancı Üniversitesi, bugüne kadar 9.200’den fazla yayına imza atmış ve 352’den fazla patent almıştır.

Araştırma ve eğitim yoluyla geleceğe yön veriyor

Sabancı Üniversitesi; evrensel değerlere sahip, toplumun ihtiyaçlarına duyarlı, çözüm odaklı, birlikte yaratma ve geliştirmeyi benimsemiş, sürekli gelişime açık ve kendine güvenen bireyler yetiştirmeyi amaçlamaktadır.

Strateji ve Bütçe Başkanlığı ve Yükseköğretim Kurulu (YÖK) tarafından resmi olarak “Araştırma Üniversitesi” unvanı verilen Türkiye’deki üç vakıf üniversitesinden biri olan Sabancı Üniversitesi, fakülteler, merkezler ve forumlarda temel ve sosyal bilimler, mühendislik, teknoloji, iş ve sanat alanlarında disiplinlerarası araştırmalar yürütmektedir. Üniversite’de bilimsel araştırmaya, ekonomik kalkınmaya ve topluma katkıda bulunmak üzere faaliyet gösteren 10 merkez ve forum bulunmaktadır. Araştırma odaklı bir anlayışla kurulan Sabancı Üniversitesi, bugüne kadar 9.200’den fazla yayına⁽¹⁾ imza atmış ve 352’den fazla patent⁽²⁾ almıştır. 2024 Kasım sonu itibarıyla üniversitede halihazırda aktif olan dış kaynaklı araştırma projelerinin sayısı 276, toplam bütçesi ise 1,8 milyar TL’dir⁽²⁾. Üniversite, TÜBİTAK destekli proje bütçelerinde 497 milyon TL ile 165 üniversite arasında ilk sırada yer almıştır. Sabancı Üniversitesi öğretim üyeleri 650’nin üzerinde bilimsel yayın⁽¹⁾ yapmış ve 36 patent⁽³⁾ almıştır.

“Araştırma Üniversitesi” statüsünün altını dolduran başarılar

Sabancı Üniversitesi, yıl boyunca birçok başarıya imza atarak Araştırma Üniversitesi olma özelliğini bir kez daha tescillemiştir:

- Üniversite, 2025 Times Higher Education (THE) Dünya Üniversite Sıralaması’nda 2.092 eğitim kurumu arasında ilk 351-400 içinde yer bularak, sıralamaya giren 91 Türk üniversitesi arasından bu bandda yer alan diğer üniversitelerle birinci sırayı paylaşmıştır.
- Sabancı Üniversitesi Yönetici Geliştirme Birimi (EDU), 2024 Financial Times Executive Education Dünya Sıralaması’nda 2018’den bu yana 44 sıra yükselerek 34. sırada yer almıştır.
- Sabancı Üniversitesi Avrupa MBA programı, bu yıl QS Avrupa Sıralaması’nda Türk programları arasında en üst sıraya yerleşerek, Avrupa’da 64’üncü, Türkiye’de ise birinci olmuştur.
- Kasım 2024 sonu itibarıyla, aralarında önemli uluslararası çalışmaların da bulunduğu 110 adet dış kaynaklı araştırma projesi tamamlanmış ve 111 adet yeni proje başlatılmıştır.



Yükseköğretim Kurulu sıralamalarında en iyi performans

Sabancı Üniversitesi, Yükseköğretim Kurulu’nun Araştırma Üniversiteleri 2023 Performans Sıralaması’nda bir önceki yıla göre bir basamak yükselerek ikinci sıraya yerleşti. 2023 yılı araştırma üniversitesi verileri esas alınarak yapılan sıralamada Sabancı Üniversitesi, Araştırma Kalitesi kategorisinde birinciliği paylaşırken, Etkileşim ve İş Birliği kategorisinde ise 23 üniversite arasında en yüksek puanı alan üniversite oldu.

Mezunların istihdam edilebilirliği açısından Türkiye’nin en iyi üniversitesi

Sabancı Üniversitesi, Times Higher Education’ın 2025 Küresel Üniversite İstihdam Edilebilirlik Sıralaması’nda dünyanın en iyi 250 üniversitesi arasında yer aldı. Türkiye’den sadece iki üniversitenin yer aldığı sıralamada Sabancı Üniversitesi dünya genelinde 218. oldu.

Sabancı Üniversitesi mezunlarının yaklaşık %91’i mezuniyetlerinden sonraki bir yıl içinde iş bulmakta, %32’si ise lisansüstü eğitimlerine devam etmekte veya uluslararası alanda kariyer yapmaktadır.

Üniversite-Sektör iş birlikleri

Sabancı Üniversitesi, öğrenci, öğretim üyesi ve üniversite düzeyindeki girişimleri, yenilikçi çalışmaları ve araştırmaları desteklemektedir. Mühendislik ve Doğa Bilimleri Fakültesi’ndeki tam zamanlı öğretim üyelerinin %17’si, köklü şirketleri olan aktif girişimcilerdir. Türkiye’nin ve dünyanın önde gelen araştırma üniversitelerinden biri olan Sabancı Üniversitesi, her yıl güncellenen TÜBİTAK Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi’nde ilk sıradaki yerini korumayı hedeflemektedir.

En iyi öğrencileri çekiyor

Sabancı Üniversitesi’nde %83’ü lisans, %17’si lisansüstü programlarda olmak üzere 5.228’den fazla öğrenci kayıtlıdır. 2024 Yükseköğretim Kurumları Sınavı sonucuna göre %15’i ülke genelinde ilk 1.000’e girmiş olan 803 öğrenci Sabancı Üniversitesi’ne kayıt yaptırmıştır. Yabancı öğrenci kayıt oranı 2024-2025 akademik yılında %13’e ulaşmıştır.

“Geleceğe Söz Ver” Burs Programı kapsamında, giriş sınavı yoluyla Sabancı Üniversitesi’ni kazanan deprem bölgesinden sekiz öğrenciye tam bursluluk verilmiştir. Bu program yoluyla mevcut üç öğrenciye daha burs verilecektir.

⁽¹⁾ Güncelleme tarihi: 25.12.2024 (Scopus)

⁽²⁾ Güncelleme tarihi: 30.11.2024

⁽³⁾ Güncelleme tarihi: 13.12.2024

Sabancı Üniversitesi

Sabancı Üniversitesi, Times Higher Education'ın 2025 Küresel Üniversite İstihdam Edilebilirlik Sıralaması'nda dünyanın en iyi 250 üniversitesi arasında yer aldı.



Yeni Veri Bilimi ve Analitiği Lisans Programı

Sabancı Üniversitesi, geleceğin meslekleri için olmazsa olmaz olan veri analizi becerileriyle donatılmış bireyler yetiştirmek üzere 2024-2025 akademik yılında Veri Bilimi ve Analitiği adlı yeni bir lisans programını hayata geçirmiştir.

Yeni Disiplinlerarası Yandal Programı: Batarya Bilimi ve Mühendisliği

Dinamik ve disiplinlerarası bir yapıya sahip Batarya Bilimi ve Mühendisliği yandal programı, e-mobilité ve enerji depolama alanında karşılaşılan küresel zorluklara çözüm üretmek için malzeme bilimi, nano mühendislik, mekatronik, elektronik ve bilgisayar bilimini bir araya getirmektedir.

Sakıp Sabancı Uluslararası Araştırma Ödülleri ve 20. Yıl Anma Töreni

Sabancı Üniversitesi Onursal Başkanı merhum Sakıp Sabancı, aramızdan ayrılışının 20'nci yılında özel bir törenle anılmıştır. Sabancı Center'da düzenlenen Sakıp Sabancı Uluslararası Araştırma Ödülleri ve 20. Yıl Anma Töreni kapsamında, Türkiye ve dünyadan önde gelen bilim insanlarının katıldığı "Sakıp Sabancı'nın Vizyonu: Küreselleşen Dünyamızda Geleceği Yönlendirme - Riskler, Trendler ve Fırsatlar" konulu bir panel düzenlenmiştir. 2024 yılı anma etkinlikleri kapsamında oluşturulan "Vision of Sakıp Sabancı" Projesi, "European Excellence Awards 2024: İletişimde Yapay Zekâ" ödülü de dahil olmak üzere altı ödüle layık görülmüştür.



Türkiye'nin net sıfır hedefini açıklayan ilk kampüsü

Sabancı Üniversitesi, Tuzla kampüsünde net sıfır enerji hedefini elde etmeyi amaçlamaktadır. Önemli düzeydeki güneş enerjisi altyapısıyla çevreci bir kampüse sahip olan üniversite, I-REC sertifikası ve Enerjisa Enerji ile yaptığı %100 Yeşil Enerji Anlaşması yoluyla enerji ihtiyacının tamamını yenilenebilir enerji kaynaklarından karşılamaktadır. Tuzla kampüsünde 1.100 kW'lık güneş enerjisi tesisi ve kojenerasyon sistemi bulunmaktadır.

Toplumsal katkı alanında öncü rol

Sabancı Üniversitesi İstanbul Uluslararası Enerji ve İklim Merkezi (IICEC) 2024 yılında iki önemli konferans düzenlemiştir: "İş Dünyası ve Sürdürülebilir Enerji" (Nisan) ve "Ekonomik Büyüme ve Enerji: Geleceğin Ekonomisini Şekillendirmek" (Aralık). Aralık ayındaki konferansa, Sabancı Üniversitesi Mütevelli Heyeti Kurucu Başkanı Güler Sabancı ile Uluslararası Enerji Ajansı (IEA) İcra Direktörü ve IICEC Onursal Başkanı Dr. Fatih Birol ev sahipliği yapmıştır. Hazine ve Maliye Bakanı Mehmet Şimşek de onur konuğu olarak konferansa katılmıştır.

Sabancı Üniversitesi, teknoloji ticarileştirme şirketi olan Sabancı Üniversitesi Inovent A.Ş.'yi kurduğu 2006 yılından bu yana girişimcilik ekosistemine yaptığı katkıları hızlandırarak sürdürmektedir. 2025 yılı itibarıyla Inovent'in portföyünde 20'den fazla akademik filiz işletme bulunmaktadır. Inovent, TÜBİTAK BiGG Fonu'nun resmi uygulayıcı kuruluşu olarak erken aşama girişimlere ortak yatırım fırsatları sağlamaktadır. Inovent ayrıca, Sabancı Holding ve Abdul Latif Jameel ortaklığında kurulan, derin teknoloji girişimlerine odaklı J-Start Özel Girişim Sermayesi Yatırım Fonu için start-up izleme ve değerlendirme süreçlerini yönetmektedir.

Başlangıçta 2014 yılında ön kuluçka programı olarak faaliyete geçen SUCool Kuluçka Merkezi, 2023 yılında girişimcilere desteği artırmak, ortak çalışma, iş birliği ve ağ kurma için modern bir tesis sunmak amacıyla özel bir merkez binasıyla genişletilmiştir.

Bu çalışmaları daha da ileriye taşımak amacıyla geçtiğimiz yıl Türkiye'deki üniversiteler arasında bir ilk olan İnovasyon Ofisi kurulmuş ve bu ofise özel bir İnovasyon Direktörü atanmıştır.

Sabancı Üniversitesi Sakıp Sabancı Müzesi (SSM)

Sabancı Üniversitesi Sakıp Sabancı Müzesi (SSM), koleksiyonları, sergileri ve programları aracılığı ile sanatsal mirası korumayı, geliştirmeyi ve araştırmayı amaçlamaktadır.

S S M
SAKIP
SABANCI
MÜZESİ

2.000+

digitalSSM Aracılığıyla Erişilen Eser

10.000+

Sanatla Buluşan Çocuk ve Öğrenci

Sabancı Üniversitesi Sakıp Sabancı Müzesi (SSM)

Tarihi Atlı Köşk'te yer alan Sakıp Sabancı Müzesi koleksiyonları, restorasyon çalışmalarının ardından Aralık 2024'te yeniden ziyarete açılmıştır.



SSM Koleksiyonları

Tarihi Atlı Köşk'te yer alan Sakıp Sabancı Müzesi koleksiyonları, dokuz ay süren kapsamlı restorasyon çalışmalarının ardından Aralık 2024'te yeniden ziyarete açılmıştır. Kitap Sanatları ve Hat Koleksiyonu, Resim Koleksiyonu, Mobilya ve Dekoratif Eserler Koleksiyonu'ndan oluşan seçkin sunumlarla ziyaretçilerine yepyeni ve zengin bir deneyim sunan Atlı Köşk yeni eklenen eserleri mevcut koleksiyonlarla harmanlayıp sergilemektedir.

Müzenin koleksiyonlarla ilgili olarak izlediği dinamik yaklaşımın izlerini yansıtan zengin içerikli sergilerde, daha önce görülmemiş eserler halkın beğenisine sunulmaktadır. Mobilya ve Dekoratif Eserler Koleksiyonu üzerine yapılan araştırmalar, bir yandan köşkün tarihi ve koleksiyonlarının bağlamı hakkında değerli içgörüler ortaya koyarken, diğer yandan hem sergi düzenlemelerine hem de müzenin dijital platformlarına yeni boyutlar kazandırmıştır.

Atlı Köşk'ün yeniden ziyarete açılmasının yanı sıra müzenin dijital arşiv platformu olan digitalSSM'in sunduğu hizmet ve olanaklar da genişletilmiştir. Erişime açılan eserler arasında Kitap Sanatları ve Hat Koleksiyonu'ndan 610, Resim Koleksiyonu'ndan 700 ve Emirgan Arşivi'nden 370 eser yer almaktadır. Arkeolojik Eserler Koleksiyonu ile Mobilya ve Dekoratif Eserler Koleksiyonu'na özel bölümlerin eklenmesiyle birlikte digitalSSM, tüm sanatseverler için paha biçilmez bir kaynağa dönüşmüştür.

SSM'deki Sergiler

Georg Baselitz: Son On Yıl

SSM; ünlü Alman ressam, heykeltıraş ve baskı sanatçısı Georg Baselitz'in eserlerine ev sahipliği yaptığı Georg Baselitz: Son On Yıl sergisini 13 Eylül 2024'te ziyarete açmıştır.

Müzenin tüm galeri alanlarına ve bahçesine yayılan sergide, sanatçının son on yılda ürettiği 100'e yakın anıtsal boyuttaki tablosu ve heykeli yer almaktadır. Baselitz'in baskı eserlerinden oluşan kapsamlı bir seçki de eşzamanlı olarak Akbank Sanat'ta sergilenmektedir. Bu eserler sanatçının kreatif alandaki evrimine derinlemesine bir bakış imkânı sunmaktadır.



İkinci Dünya Savaşı sonrası dönemin Alman sanatına yeni bir kimlik kazandıran Baselitz 1980'lerden bu yana uluslararası sanat dünyasında derin izler bırakmıştır. Sanatçının kişisel deneyimlerinin yanı sıra Almanya'daki toplumsal travmanın izlerini taşıyan eserleri, Nazi döneminin geride bıraktığı derin yaraları yansıtmaktadır. Sergi ağırlıklı olarak sanatçının 1969'dan bu yana kendisiyle özdeşleşen baş aşağı kompozisyon tekniğiyle resmettiği figürleri içeren tablolardan oluşmaktadır.

Ayrıca sergiyle aynı zamanda düzenlenen bir dizi konferansta bir araya gelen ünlü tarihçiler ve sanat uzmanları da sanatçının hayatı, dönemi ve eserleri üzerine söyleşilerde bulunmuştur. Sergi kataloğunda Norman Rosenthal, Beral Madra, Eric Darragon ve John-Paul Stonard'ın Baselitz'in pratiğine dair eleştirel bakış açıları sunan yazıları yer almaktadır. Bunun yanı sıra, bu serginin küçük ziyaretçileri için özel olarak hazırlanan Tanıştırma: Georg Baselitz başlıklı çocuk kitabında sanatçının ilham verici dünyası, yaşamı ve eserleri çocukluğuna uzanan anlatılarla küçük okuyuculara tanıtılmaktadır.

SSM Öğrenme Programları

Çocuklara Yönelik Programlar

SSM Öğrenme Programları, 2024 yılında müzenin resim, mimari, arkeoloji ve soyut sanat gibi disiplinleri kapsayan koleksiyonlarından ve güncel sergilerinden ilham alan atölyeler düzenlemeye devam etmiştir. Okul gruplarına yönelik rehberli turlar da programın önemli bir parçası olmaya devam etmiştir.

18-24 aylık çocuklara yönelik olarak dokular, şekiller ve renklere odaklı "Pusetli Aileler" gibi atölye çalışmaları düzenlenmiştir. Toplamda yaklaşık iki bin çocuk özel olarak tasarlanan atölyelere katılırken, 120 okul ve yaklaşık dört bin beş yüz öğrenci ücretsiz rehberli okul turlarına katılmıştır.

Sabancı Üniversitesi Sakıp Sabancı Müzesi (SSM)

Sabancı Vakfı'nın katkıları ve Başka Sinema iş birliğiyle 4-9 Haziran 2024 tarihleri arasında SSM'nin Boğaz manzaralı terasında düzenlenen Müzede Suare, sinemaseverlere unutulmaz bir açık hava sineması deneyimi yaşatmıştır.



Yetişkinlere Yönelik Programlar

2024 yılında SSM'de düzenlenen yetişkin programları, katılımcılara birbirinden farklı alanlarda kreatif ve entelektüel etkileşim imkânı sunan, zengin içerikli, disiplinlerarası atölye çalışmalarına ve konferanslara ev sahipliği yapmıştır.

Georg Baselitz: Son On Yıl sergisi kapsamında üç seminer düzenlenmiştir: "Baselitz'in Doğduğu Çöl: Nazizm ve Yıkıntıları" – Prof. Dr. Halil Berktaş, "Alman Çağdaş Sanatında Bellek" – Dr. Osman Erden ve "Resimli Kitaplardan Resimli Duvarlara: Modernleşen Osmanlı'da Görsel Kültür" – Prof. Dr. Tarkan Okçuoğlu.

Müze ayrıca uzman dışavurumcu sanat terapisti Bihter Yasemin Adalı'nın liderliğinde düzenlenen Ham Formun Peşinde: Kil ile Yaratıcı Süreç adlı yaratıcı sanat terapisi atölyelerine ev sahipliği yapmıştır. Bu yılki yetişkinlere yönelik atölye ve konferanslara yaklaşık bin kişi katılmıştır.

Açık Hava Etkinlikleri

Müzede Suare

Sabancı Vakfı'nın katkıları ve Başka Sinema iş birliğiyle 4-9 Haziran 2024 tarihleri arasında SSM'nin Boğaz manzaralı terasında düzenlenen Müzede Suare, sinemaseverlere unutulmaz bir açık hava sineması deneyimi yaşatmıştır.

"Başka Renkler, Sesler, Yüzler" teması etrafında kurgulanan programda seçkin bir dizi film gösterime sunulmuştur. 2023 Venedik Bisato d'Oro Ödülleri'nde En İyi Senaryo ödülünü ve 2024 Annonay Film Festivali'nde En İyi Film ödülünü kazanan Yurt adlı film, Türk yapımları arasında öne çıkan filmlerden biri olmuştur. Bir diğer önemli film ise 2024 Berlinale Panorama'da FIPRESCI Ödülü'ne layık görülen Faruk adlı filmidir. Ayrıca Vuslat Saraçoğlu'nun yönettiği, Alican Yücesoy, Hazal Türesan ve Serdar Orçin'in başarılı performanslarıyla yer aldığı Bildiğin Gibi Değil adlı film de programda gösterime sunulmuştur. Üç kardeşin hikâyesini anlatan bu özel film, 43. İstanbul Film Festivali'nde Jüri Özel Ödülü, En İyi Senaryo, En İyi Kurgu ve En İyi Erkek Oyuncu Ödülü'nü kazanarak büyük yankı uyandırmıştır.



Yabancı yapımlarda ise Wladyslaw Reymont'un Nobel ödüllü romanından uyarlanan Köylüler (The Peasants) filmi; Salvador Dalí'nin hikâyesini konu alan Dali Diyarı (Daliland) ve Çehov'un Vanya Dayı eserinden yola çıkılarak National Theatre Live kapsamında beyaz perdeye uyarlanan Vanya adlı film izleyicilerle buluşmuştur.

Müzede Sahne

Müzede Sahne, 2017 yılından bu yana Sabancı Vakfı'nın desteğiyle düzenlenmektedir. 22-25 Ağustos 2024'te düzenlenen "Gözler Duyar Kulaklar Görür" temalı programda, sezonun en dikkat çekici oyunlarının yanı sıra işitsel ve görsel algıyı sentezleyen yenilikçi performans ve atölyeler gerçekleştirilmiştir.

Program kapsamında tiyatroseverlerle buluşan oyunlar arasında İbrahim Selim'e 2016 Afife Tiyatro Ödülleri'nde Yılın Erkek Oyuncusu Ödülü'nü kazandıran Bana Kimse Ne Olduğunu Anlatmadı; son dönemin en önemli uluslararası oyunlarından biri olarak değerlendirilen, başrollerini Şerif Erol ve Özlem Zeynep Dinsel'in paylaştığı Baba; Rumlar ile Türklerin bir arada yaşadığı bir adada geçen Mahallemiz Eşrafından; iki bireyin kesişen, örtüşen ve çarpışan karşılaşmalarını konu alan Geçen Gün; gerçeği savunmanın hem zor hem de elzem hale geldiği bir çağda insan olmanın gerekliliklerini irdeleyen Parrhesia 2 ve İstanbul'da yaşayan sanatçıların profesyonel ve özel hayatlarının kesişim noktalarını mizahi bir dille ele alan Ama adlı oyunlar sergilenmiştir. Geniş kapsamlı programda ayrıca Sessiz Disko adlı dans etkinliğinden Serkan Aka'nın etkileşimli ses enstalasyonuna, çocuklara ve yetişkinlere yönelik ses resim atölyelerinden, ses tasarımcısı ve araştırmacısı

Dr. Oğuz Öner liderliğinde gerçekleştirilen mekâna özgü ses meditasyonları, ses yürüyüşleri ve ses haritalama egzersizleri ile ATTA'nın bebek ve çocuklara yönelik tasarlanan katılımcı performanslarına kadar pek çok etkinlik düzenlenmiştir.

Müzede Yoga

Her yıl büyük ilgiyle karşılanan ve merakla beklenen Müzede Yoga serisi, katılımcıları Haziran-Eylül 2024 arasında SSM'nin eşsiz Boğaz manzaralı terasında bir araya getirmiştir.

Konserler

Akbank Caz Festivali

SSM, 34. Akbank Caz Festivali kapsamında 29 Eylül 2024'te müzenin büyüleyici bahçesinde Meriç Dönük'ün arp konserine ev sahipliği yapmıştır.

SSM Mağaza

Sakıp Sabancı Müze Mağazası, 2024 yılında da sanatseverlere unutulmaz kültürel ve sanatsal deneyimler yaşatmayı hedefleyen ürün ve hizmetler sunmaya devam etmiştir.

Hem fiziksel hem de dijital alanları herkesin erişimine açık hale getiren SSM Mağaza, erişilebilirlik ve inovasyona olan bağlılığını sürdürerek, tasarımcılar ve tasarım ürünleri tedarikçileriyle yaptığı iş birlikleri aracılığıyla hem kalıcı koleksiyonları hem de geçici sergileri tamamlayan ürün ve hizmetler sunmaktadır. SSM Mağaza, tüm faaliyetlerinde sosyal sorumluluk ve sürdürülebilirlik ilkelerine bağlı kalarak, bu ilkeleri özenle hazırlanmış tekliflerine kusursuz bir şekilde entegre etmiştir.

Politika ve Prensipler

Bağış ve Yardım Politikası	Bilgilendirme Politikası	Çevre Politikası
Eşitlik, Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Yönetmeliği	İletişim Prensipleri	İş Etiği Kuralları
İş Sağlığı ve Güvenliği Politikası	İş'te Eşitlik Bildirgesi	Kadını Güçlendirme İlkeleri
Kâr Dağıtım Politikası	Rüşvet ve Yolsuzlukla Mücadele Politikası	Kişisel Verilerin Korunması ve İşlenmesi Politikası
Sosyal Sorumluluk Politikası ve İlkeleri	Sorumlu Yatırım Politikası	Transfer Fiyatlandırması Politikası
Vergi Politikası	Yönetim Kurulu Üyeleri Çeşitlilik Politikası	Yönetim Kurulu Üyeleri ve Üst Düzey Yöneticilere İlişkin Ücretlendirme Politikası
 Sabancı Holding Politika ve Prensipler		

Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik İlkelerine Uyum

BÖLÜM I – KURUMSAL YÖNETİM

1. Kurumsal Yönetim Yaklaşımı

Sabancı Topluluğu, kurumsal yönetimin Şeffaflık, Adillik, Sorumluluk ve Hesap Verebilirliğe dayalı 4 ana prensibine uymayı kendisine ilke edinmiş ve iyi kurumsal yönetim uygulamalarının, günümüz ekonomilerinde sürdürülebilir temelli bir büyüme için bir zorunluluk olduğunu idrak etmiştir.

Sabancı Topluluğu'nun ana ortaklığı olarak faaliyetlerini sürdüren ve payları Borsa İstanbul Yıldız Pazar'da işlem gören Sabancı Holding, yönetim yaklaşımını bu prensipleri merkezine alarak şekillendirmekte ve dünyadaki iyi uygulamaları rehber edinerek her yıl kurumsal yönetim uygulamalarını geliştirmektedir.

2. Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Durumu

Sabancı Holding, ülkemizde kurumsal yönetim uygulamalarının düzenlenmesinden ve denetlenmesinden sorumlu düzenleyici kuruluş olan Sermaye Piyasası Kurulu'nun II-17.1 sayılı Kurumsal Yönetim Tebliği'ne (Tebliğ) ekli Kurumsal Yönetim İlkelerinde yer alan ve payları borsada işlem gören halka açık şirketler bakımından uygulanması zorunlu tutulan 24 adet ilkenin tamamına istisnasız uyum sağlamış vaziyettedir.

Sabancı Holding, toplam 73 isteğe bağlı ilkenin 63'üne tam uyum sağlarken, 4'ünde kısmi uyum ve 2'sinde uyumsuzluk göstermiştir. 2024 yılı itibarıyla kalan 4 ilkenin kapsamına giren herhangi bir faaliyet gerçekleştirilmediğinden, bu ilkeler geçersiz sayılmış ve dolayısıyla uyum durumu değerlendirilememiştir.

Böylelikle, Sabancı Holding'in 2024 yılında tabi olunan Kurumsal Yönetim İlkelerine uyum durumu %93,5 tam uyum ve %4,3 kısmi uyum olarak; uyum sağlanamayan ilkelerin oranı ise %2,2 olarak gerçekleşmiştir. Bununla beraber, Sabancı Holding, başta pay sahipleri olmak üzere tüm menfaat sahiplerinin yararını gözeterek, geriye kalan ilkelere uyum durumunu iyileştirmek için çalışmalarını sürdürme kararlılığındadır.

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

3.1.2. Menfaat sahiplerinin mevzuat ve sözleşmelerle korunan haklarının ihlali halinde etkili ve süratli bir tazmin imkânı sağlanır. Şirket, ilgili mevzuat ile menfaat sahiplerine sağlanmış olan tazminat gibi mekanizmaların kullanılabilmesi için gerekli kolaylığı gösterir. Ayrıca Şirket çalışanlarına yönelik tazminat politikasını oluşturur ve bunu kurumsal internet sitesi aracılığıyla kamuya açıklar.

Sabancı Holding, her zaman tüm paydaşlarının haklarını takip etmeyi ve birlikte değer yaratmaya dayalı iş modelini yaşatmayı öncelik edinmiştir. Ancak, Şirket çalışanlarına yönelik yazılı bir tazminat politikası bulunmamakla beraber, bu konuda herhangi bir hukuki takibat ile karşılaşmamıştır.

4.4.7. Yönetim Kurulu Üyesi Şirket işleri için yeterli zaman ayırır. Yönetim Kurulu Üyesi'nin başka bir şirkette yönetici ya da Yönetim Kurulu Üyesi olması veya başka bir şirkete danışmanlık hizmeti vermesi halinde, söz konusu durumun çıkar çatışmasına yol açmaması ve Üye'nin Şirket'teki görevini aksatmaması esastır. Bu kapsamda, Üye'nin Şirket dışında başka görev veya görevler alması belli kurallara bağlanır veya sınırlandırılır. Yönetim Kurulu Üyesi'nin Şirket dışında aldığı görevler ve gerekçesi, Grup içi ve Grup dışı ayrımı yapılmak suretiyle seçiminin görüşüldüğü Genel Kurul toplantısında seçime ilişkin gündem maddesi ile birlikte pay sahiplerinin bilgisine sunulur.

Yönetim Kurulu Üyelerinin Şirket işleri için yeterli zamanı ayırmalarına ve Şirket dışındaki işlerinde çıkar çatışmasına yol açacak işlemlerden kaçınmalarına özen gösterilmektedir. Ancak, Üye'nin Sabancı Topluluğu dışındaki görevleri herhangi bir yazılı kurala bağlanmamış veya sınırlandırılmamıştır. Bununla birlikte, Yönetim Kurulu Üyelerinin özgeçmişleri yıllık faaliyet raporunda pay sahiplerinin bilgisine sunulmuştur.

Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik İlkelerine Uyum

4.5.5. Bir Yönetim Kurulu Üyesi'nin birden fazla komitede görev almamasına özen gösterilir.

Komite üyeliklerinin, bağımsız üyelerin deneyim ve uzmanlık alanları gözetilerek belirlenmesine özen gösterilmekle birlikte, sınırlı sayıdaki bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi ve sermaye piyasası mevzuatında yer alan yükümlülükler nedeniyle, üyeler birden fazla komitede görevlendirilebilmektedir.

4.6.5. Yönetim Kurulu Üyelerine ve idari sorumluluğu bulunan yöneticilere verilen ücretler ile sağlanan diğer tüm menfaatler, yıllık faaliyet raporu vasıtasıyla kamuya açıklanır. Kişi bazında açıklama yapılması esastır.

Yönetim Kurulu Üyelerine verilen ücretler Genel Kurul tarafından belirlendiğinden kişi bazında açıklama yapılmaktadır. Üst düzey yöneticilere yapılan ödemeler ise finansal tablo dipnotlarımızda toplu bir biçimde kamuya açıklanmaktadır. Yöneticilere yapılan ödemeler performans kriterleri dikkate alınarak ücret politikalarıyla uyumlu olarak yapılmıştır. Bu bilgiler, kişisel bilgi niteliğinde olması nedeniyle, kişi bazında açıklanamamaktadır.

2.2. Uyum sağlanmayan ilkeler aşağıda özetlenmiş olup, tam uyum sağlanamamasının gerekçeleri belirtilmiştir:
1.3.11. Genel Kurul toplantıları, söz hakkı olmaksızın menfaat sahipleri ve medya dâhil kamuya açık olarak yapılabilir ve bu hususta esas sözleşmeye hüküm konulabilir.

Etkin zaman yönetimi amacıyla Genel Kurul toplantısı kamuya açık şekilde yapılmamıştır.

1.5.2. Azlık hakları, Esas Sözleşme ile sermayenin yirmide birinden daha düşük bir orana sahip olanlara da tanınabilir. Azlık haklarının kapsamı esas sözleşmede düzenlenerek genişletilebilir.

Azlık hakları ilgili mevzuat hükümleri çerçevesinde belirlenmekte olup, Esas Sözleşme'de azlık haklarının genişletilmesine ilişkin özel bir düzenleme bulunmamaktadır.

2.3. 2024 yılında anılan kapsama giren işlem gerçekleştirilmediğinden ilgisiz olduğu değerlendirilen ilkeler ise aşağıdaki gibidir:

1.3.7. İmtiyazlı bir şekilde ortaklık bilgilerine ulaşma imkânı olan kimseler, kendileri adına Ortaklığın faaliyet konusu kapsamında yaptıkları işlemler hakkında Genel Kurul'da bilgi verilmesini teminen gündeme eklenmek üzere Yönetim Kurulu'nu bilgilendirir.

1.6.3. Yönetim Kurulu'nun Genel Kurul'a kârın dağıtılmamasını teklif etmesi halinde, bunun nedenleri ile dağıtılmayan kârın kullanım şekline ilişkin bilgiye kâr dağıtımına ilişkin gündem maddesinde yer verilir.

4.4.3. Toplantıya katılamayan ancak görüşlerini yazılı olarak Yönetim Kurulu'na bildiren Üye'nin görüşleri diğer Üyelerin bilgisine sunulur.

4.6.4. Şirket, herhangi bir Yönetim Kurulu Üyesi'ne veya idari sorumluluğu bulunan yöneticilerine borç veremez, kredi kullandıramaz, verilmiş olan borçların veya kredilerin süresini uzatamaz, şartlarını iyileştiremez, üçüncü bir kişi aracılığıyla şahsi kredi adı altında kredi kullandıramaz veya lehine kefalet gibi teminatlar veremez. Ancak bireysel kredi veren kuruluşlar, herkes için uyguladığı şartlarda söz konusu kişilere kredi verebilir ve bu kişileri diğer hizmetlerinden yararlandırabilir.

2024 yılında Sabancı Holding'in Kurumsal Yönetim İlkelerine uyum durumu aşağıdaki tabloda özetlenmiştir:

Statü	Tam Uyum	Kısmi Uyum	Uyumsuz	İlgisiz
Zorunlu	24	-	-	-
İhtiyari	63	4	2	4
Toplam	87	4	2	4

Söz konusu zorunlu olmayan ilkelere gerek uygulamada yaşanan zorluklar, gerek bu ilkelerin uygulanmasına ilişkin uluslararası platformlarda ve ülkemizde devam eden tartışmalar ve gerekse bu ilkelere uyumun Sabancı Holding ve paydaşlarının çıkar ve menfaatleri ile örtüşmeyebileceği nedeniyle 2024 yılında tam uyum sağlanamamıştır. Sabancı Holding'in kurumsal yönetime verdiği değer ve önem sayesinde konuyla ilgili gelişmeler yakından takip edilmekte ve söz konusu ilkelere tam uyum sağlanmasına yönelik çalışmalar tüm hızıyla sürdürülmektedir.

Sermaye Piyasası Kurulu'nun 10.01.2019 tarih ve 2/49 sayılı Kararı uyarınca hazırlanan ve Şirketimiz Yönetim Kurulu tarafından onaylanan 2024 yılına ait [Kurumsal Yönetim Uyum Raporu \(KYUR\)](#) ve [Kurumsal Yönetim Bilgi Formu \(KYBF\)](#) ilgili bağlantılarda kamuoyunun erişimine açık tutulmaktadır.

3. Yatırımcı İlişkileri Faaliyetleri

Sabancı Holding, mevzuat gereği yatırımcılara ve analistlerin karar vermelerine yardımcı olacak ölçüde, yatırım kararlarını etkileyecek önemdeki tüm bilgi ve gelişmelerin şeffaf, zamanında, doğru, tam, dolaysız, anlaşılabilir, yeterli ve düzenli bir şekilde sağlanmasını teminen yatırımcı toplantılarına ve konferanslara katılım sergilenmiştir. 2024 yılı boyunca 50 adet roadshow ve konferansa katılım sağlanmış ve 769 adet kurumsal yatırımcı/analist ile görüşülmüştür.

Bu amaçla, Sabancı Holding hem Kamuyu Aydınlatma Platformu'nu (KAP) hem de Yatırımcı İlişkileri web sayfasını (<https://yatirimciiliskileri.sabanci.com/tr/>) düzenli olarak güncellemektedir. Yatırımcılar ve analistler ile iletişimin sürekli ve en iyi şekilde sağlanmasını teminen yatırımcı toplantılarına ve konferanslara katılım sergilenmiştir. 2024 yılı boyunca 50 adet roadshow ve konferansa katılım sağlanmış ve 769 adet kurumsal yatırımcı/analist ile görüşülmüştür.

2024 yılında, Sabancı Holding'in yatırım danışmanlığı, denetim ve derecelendirme gibi hizmet aldığı kurumlarla arasında çıkar çatışmasına sebebiyet verecek herhangi bir husus ile karşılaşılmamıştır.

2024 yılındaki Yatırımcı İlişkileri faaliyetlerine ilişkin daha ayrıntılı içerik Faaliyet Raporu'nun Yatırımcı İlişkileri bölümünde yer almaktadır.

4. Mevzuat Değişikliklerinin ve Yasal Süreçlerin Takibi

2024 yılında, Sabancı Holding'in faaliyetlerini önemli derecede etkileyebilecek bir mevzuat değişikliği yaşanmamıştır. Ancak, 2024 yılında Sermaye Piyasası Kanunu ve Türk Ticaret Kanunu ile vergi mevzuatında yapılan değişikliklerin Şirket'e ve Sabancı Topluluğu'na olan potansiyel etkileri detaylı olarak analiz edilmiştir. Sabancı Holding başta olmak üzere Sabancı Topluluğu'nu ilgilendiren mevzuat gelişmeleri her yıl olduğu gibi 2024 yılında da yakından takip edilerek, gerekli aksiyonlar zamanında alınmıştır.

Bununla birlikte, söz konusu mevzuat değişikliklerinin Sabancı Topluluğu'nun menfaatlerine ve ülke ekonomisi ile piyasalarımızın gelişimine olan faydalarının artırılması amacıyla başta Türk Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği nezdindeki çalışmalara katılım sağlanmış ve ilgili kurum ve kuruluşlar ile yakın iş birlikleri gerçekleştirilmiştir. Yükselen Türkiye'nin Sabancı'sı vizyonu doğrultusunda ülkemizin çıkarları ile Sabancı Topluluğu'nun menfaatleri bir tutularak mali mevzuattaki değişikliklere önemli katkılar sağlanmıştır.

Son olarak, 2024 yılında Sabancı Holding'in mali durumunu ve faaliyetlerini etkileyebilecek büyüklükte Şirket aleyhine açılmış herhangi bir dava bulunmamaktadır. Ayrıca, mevzuat hükümlerine aykırı uygulamalar nedeniyle Sabancı Holding tüzel kişiliği, Yönetim Kurulu Üyeleri ve Şirket Yönetimi hakkında herhangi idari veya adli bir yaptırım ile karşılaşılmamıştır.

Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik İlkelerine Uyum

BÖLÜM II – YÖNETİM KURULU

1. Yönetim Kurulu’nun Yapısı ve Oluşumu

Şirket’in Yönetim Kurulu yapısı, görevi, yönetim hakkı ve temsil yetkileri gibi usul ve esaslar için Şirket Esas Sözleşmesi’nde yer alan hususlar gözetilmektedir.

Şirket, Genel Kurul tarafından Türk Ticaret Kanunu, Sermaye Piyasası Mevzuatı hükümleri çerçevesinde seçilen en az 7 en çok 15 üyeden oluşan bir Yönetim Kurulu tarafından idare ve temsil edilebilmektedir.

Yönetim Kurulu Üyelerinde aranacak asgari niteliklere Esas Sözleşme’de yer verilmemiştir. Ancak, Şirket’in Yönetim Kurulu Üyelerinin sahip olması gereken özellikleri Kurumsal Yönetim İlkelerinde yer alan ilgili maddeler ile örtüşmektedir. Yönetim Kurulu Üyelerinden üçü, Sermaye Piyasası Kurulu’nun Kurumsal Yönetim İlkelerine ve kurumsal yönetime ilişkin düzenlemelerine göre tespit edilmiş Bağımsız Üye niteliğini haiz kişiler arasında seçilmiştir. Bağımsız Yönetim Kurulu Üyelerinin bağımsızlık beyanları atama öncesinde alınmıştır ve bu beyanlar geçerliliğini korumaktadır. İlgili faaliyet dönemi itibarıyla bağımsızlığı ortadan kaldıran herhangi bir durum bulunmamaktadır.

Yönetim Kurulu Üyelerinin görev süresi bir yıldır ve süresi biten Üye’nin yeniden seçilmesi caizdir. Bir üyeliğin herhangi bir nedenle boşalması halinde Yönetim Kurulu açılan üyelik için yeni üye seçerek ilk toplantısında Genel Kurul’un onayına sunulmaktadır. Bu üye sefelinin kalan süresini tamamlamaktadır.

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

2. Yönetim Kurulu’nun Faaliyet Esasları

Yönetim Kurulu, görevlerini etkin olarak yerine getirebileceği sıklıkta toplanır, faaliyetlerini şeffaf, hesap verebilir, adil ve sorumlu bir şekilde yürütür, bunu yaparken de Şirket’in uzun vadeli çıkarlarını göz önünde bulundurur.

Yönetim Kurulu Üyeleri, toplantıları yönetmesi için her yıl aralarından bir Başkan ve Başkan bulunmadığı zaman ona vekâlet edecek bir Başkan Vekili seçerler. Yönetim Kurulu Başkanı, diğer Yönetim Kurulu Üyeleri ve CEO ile görüşerek Yönetim Kurulu toplantılarının gündemini belirler. Tespit edilen gündem ve gündemde yer alan konuların içerikleri Yönetim Kurulu Üyelerine gerekli inceleme ve çalışmaları yapmalarını teminen Yönetim Kurulu Genel Sekreterliği tarafından bir hafta önceden dosya halinde yazılı olarak iletilmektedir. Yönetim Kurulu toplantılarında gündemde yer alan konular açıkça ve her yönü ile tartışılır. Yönetim Kurulu Başkanı, icracı olmayan üyelerin toplantıya etkin katılımını sağlamak için en iyi gayreti göstermekle yükümlüdür.

Toplantı günleri ve gündem Başkan veya Başkan Vekili tarafından düzenlenir.

Yönetim Kurulu ortaklık işleri gerektirdikçe, Başkan veya Vekillerin çağrısı üzerine toplanır. Toplantı günü Yönetim Kurulu kararı ile de tespit edilebilir. Üyelerden birisinin isteği üzerine, Başkan veya Vekili, Yönetim Kurulu’nu toplantıya çağırırsa 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, 01.01.2024–31.12.2024 tarihleri arasında 7 kez fiziki toplantı gerçekleştirmiştir. Yönetim Kurulu Üyelerinin bu toplantılara katılım oranı %89 olarak hesaplanmıştır.

Yönetim Kurulu toplantılarında her üyenin 1 oy hakkı bulunup, konular karara bağlanırken oy birliği aranmış ve Kurumsal Yönetim İlkelerine uyulmuştur. Yönetim Kurulu toplantılarına mazereti olmayan üyelerin fiili katılımı sağlanmıştır. 2024 yılında yapılan toplantılarda Yönetim Kurulu Üyeleri tarafından alınan kararlar aleyhinde farklı görüş beyan edilmemiş ve toplantı tutanaklarına bir şerh düşülmemiştir. Ayrıca, alınan kararlara ilişkin olarak Yönetim Kurulu Üyelerinin ilave soruları ve bilgi talepleri olmadığı için zapta geçirilmemiştir.

Şirket Yönetim Kurulu Üyeleri, 2024 yılı içinde Şirket ile işlem yapmamış ve aynı faaliyet konularında rekabet edecek girişimlerde bulunmamıştır.

2.1 Yönetim Kurulu Beceri Matrisi İlkesi

Yönetim Kurulu Üyelerinin farklı yetkinlikler, bilgi birikimi ve deneyimlere sahip olması, Yönetim Kurulu’nun işleyişini güçlendirmekte ve karar alma süreçlerine olumlu etki etmektedir. Ayrıca araştırmalar çeşitlilik sahibi bir yönetim kurulu olan şirketlerin, diğerlerine kıyasla %36 daha fazla kârlılığa sahip olduğunu göstermektedir. Bu doğrultuda, Yönetim Kurulu Üyeliğine aday gösterilme sürecinde, çeşitlilik ve kapsayıcılık adına yalnızca cinsiyet eşitliği ile sınırlı değildir. Ayrıca sektörel bilgi, yönetim tecrübesi, ÇSY alanlarındaki bilgi birikimi, kriz yönetimi deneyimi, küresel ve uzun vadeli düşünme gibi birçok faktörü değerlendirmeye alarak adayların yetkinlikleri değerlendirilir. Adaylar arasında cinsiyet, yaş, etnik köken, din, dil, ırk gibi herhangi bir konuda ayırım yapılmasına müsamaha gösterilmez.

3. Yönetim Kurulu Bünyesinde Oluşturulan Komitelerin Sayı, Yapı ve Bağımsızlığı

Şirket Esas Sözleşmesi’ne göre, Yönetim Kurulu, görev ve sorumluluklarını sağlıklı bir biçimde yerine getirmek üzere, yeterli sayıda sair komite (“Komite”) oluşturur.

Tebliğ’in 4.5.1 no.lu maddesine göre “Aday Gösterme Komitesi” ve “Ücret Komitesi”nin sorumlulukları “Kurumsal Yönetim Komitesi” tarafından üstlenilmiş ve bu komite “Kurumsal Yönetim, Aday Gösterme ve Ücret Komitesi” olarak yeniden adlandırılmıştır. Yine Tebliğ’in 4.5.5 no.lu maddesinde “bir Yönetim Kurulu Üyesi’nin birden fazla komitede yer almaması” tavsiyesine uyulmasına özen gösterilmesine rağmen, komite üyeliğinin gerektirdiği iş uzmanlığı nedeniyle, bir Yönetim Kurulu Üyesi, birden fazla komitede üye olabilmektedir.

Kurumsal Yönetim, Atama ve Ücretlendirme Komitesi

Kurumsal Yönetim, Atama ve Ücretlendirme Komitesi, Şirket’in etik değerlerine dayalı, içeriye ve dışarıya karşı sorumlu, riziko bilinçli, kararlarında saydam ve sorumlu, paydaşlarının menfaatini gözeten, sürdürülebilir başarı hedefli bir yönetim sürecinin devamlılığını sürdürmeyi amaçlar.

Komite, Kurumsal Yönetim İlkelerinin SPK ve diğer uluslararası kabul edilmiş kurumsal yönetim ilkeleri doğrultusunda belirlenmesi için Şirket Yönetim Kurulu’na önerilerde bulunmakta ve tavsiyeler oluşturmaktadır.

Kurumsal Yönetim, Atama ve Ücretlendirme Komitesi, Kurumsal Yönetim İlkeleri doğrultusunda Şirket Yönetim Kurulu’nca atanan Başkan dahil azami beş Üye ve iki Raportörden oluşur. Komite Başkanı, Şirket Yönetim Kurulu tarafından Bağımsız Üyeler arasından atanır.

Komite Başkanlığı’nın herhangi bir sebepten dolayı boşalması halinde, bunu izleyen ilk Yönetim Kurulu toplantısında yeni bir Başkan atanıncaya kadar Yönetim Kurulu Başkanı, Komite Üyelerinden birini geçici Başkan olarak görevlendirir.

Kurumsal Yönetim, Atama ve Ücretlendirme Komitesi, Şirket’te Kurumsal Yönetim İlkeleri’nin uygulanmasını temin eder ve uygulanmıyor ise, Yönetim Kurulu’na iyileştirici tavsiyelerde bulunur. Komite, Yatırımcı ilişkileri Bölümü’nün çalışmalarını da gözetir. Yönetim Kurulu ve Üst Düzey Yöneticilerin performans ve ücretlendirme esas ve değerlendirmelerinin yanı sıra, yönetim ve pay sahiplerince önerilen adaylar da dahil olmak üzere, bağımsız üye aday tekliflerini, adayın bağımsızlık ölçütlerini değerlendirerek, Yönetim Kurulu’na sunar. Bağımsız Yönetim Kurulu Üye Adayı, mevzuat gereği bağımsız olduğuna dair yazılı beyanı, aday gösterildiği esnada, Kurumsal Yönetim, Atama ve Ücretlendirme Komitesi’ne verir.

İç tüzük gereği yılda en az 4 kez toplanması gereken Kurumsal Yönetim, Atama ve Ücretlendirme Komitesi 2024 yılında toplam 4 kez toplanmıştır.

Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik İlkelerine Uyum

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

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

Riskin Erken Saptanması Komitesi

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

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

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

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

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

Riskin Erken Saptanması Komitesi 2024 yılında toplam 6 kez toplanmıştır.

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

Adı Soyadı	Görevi	Yönetim Kurulu Üyeliğinin Mahiyeti
Hayri ÇULHACI	Komite Başkanı	Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi
Suzan Sabancı, CBE	Komite Üyesi	İcracı Olmayan Yönetim Kurulu Üyesi
Serra SABANCI	Komite Üyesi	İcracı Olmayan Yönetim Kurulu Üyesi
Elçin Melisa Sabancı TAPAN	Komite Üyesi	İcracı Olmayan Yönetim Kurulu Üyesi

Denetim Komitesi

Denetim Komitesi’nin amacı; Şirket Yönetim Kurulu adına Şirket’in muhasebe sistemi, finansal raporlama, finansal bilgilerin kamuya açıklanması, bağımsız denetim ile iç kontrol sisteminin işleyişinin ve etkinliğinin gözetimini yapmaktır. Denetim Komitesi; faaliyetlerini, görev ve sorumluluk alanıyla ilgili olarak ulaştığı tespit ve önerileri Şirket Yönetim Kurulu’na yazılı olarak sunar.

Denetim Komitesi Başkan ve Üyeleri, Şirket Yönetim Kurulu tarafından Bağımsız Üyeler arasından atanır.

Denetim Komitesi, 2024 yılında toplam 4 kez toplantı yapmış olup ana gündem maddeleri bağımsız denetim raporunun gözden geçirilmesi, Denetim Başkanlığı sunumlarının incelenmesi şeklindedir.

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

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

Yönetim Kurulu Sürdürülebilirlik Komitesi

Yönetim Kurulu Sürdürülebilirlik Komitesi, sürdürülebilirlikle ilgili yerel ve uluslararası gelişmeleri izleyerek ve İcra Komitesine rehberlik ederek Yönetim Kurulu’na önemli katkıda bulunur. Şeffaflık ve sürdürülebilirlik raporlaması, politika geliştirme ve ÇSY konularını denetleyerek, paydaş beklentileriyle uyumu sağlamaya yönelik çalışmalar gerçekleştirir.

Yönetim Kurulu Sürdürülebilirlik Komitesi; Sabancı Holding Yönetim Kurulu tarafından atanan bir Raportör ve azami üç üyeden oluşur; bu üyelerden biri de Komite Başkanıdır. Komite Başkanı bağımsız Yönetim Kurulu üyeleri arasından seçilerek Sabancı Holding Yönetim Kurulu tarafından atanır. Komite, yılda en az iki kez toplanır.

Yönetim Kurulu Sürdürülebilirlik Komitesi 2024 yılında 2 kez toplanmıştır.

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

a) Sürdürülebilirlik Yönetişimi

- Sürdürülebilirlik inisiyatiflerinin iç ve dış paydaş beklentilerine uygun şekilde hayata geçirilmesi amacıyla kurulmuş sürdürülebilirlik yönetişiminin yapısı ve işleyişi,

- İtibar riskleri dâhil olmak üzere, çevresel ve sosyal hususlarda ortaya çıkabilecek ve zaman zaman finansal riske dönüşebilecek tüm risklerin RESK koordinasyonunda detaylı bir şekilde ele alınması,

- Sabancı Holding yönetim kademesinin sürdürülebilirlik konusundaki yönetsel görevlerinin ifası için gerekli, yerel ve uluslararası tüm gelişmelere uygun bilgi düzeyine sahip olması.

b) Sürdürülebilirlik Performansı

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

c) Şeffaflık

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

d) Politikalar

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

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

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

4. Risk Yönetimi ve İç Kontrol Mekanizması

Sabancı Topluluğu’nda, her riskin aynı zamanda fırsatları da beraberinde taşıdığı düşüncesinden hareketle “sürdürülebilir büyüme”nin, risklerin etkin bir biçimde belirlenmesi, ölçülmesi ve yönetilmesi suretiyle sağlanacağı öngörülmektedir. Topluluk, misyonunun önemli bir parçası olan, “paydaşlarına değer yaratmak” için risk yönetimi konusunu önemle ele almaktadır. Bu doğrultuda Sabancı Topluluğu, Türkiye’nin öncü kurumlarından biri olarak güçlü risk yönetimi altyapısıyla, Topluluk genelinde tanımlanmış bir risk yönetimi sistemini uygulamaya devam etmektedir.

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

Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik İlkelerine Uyum

Sabancı Topluluğu'nda risk, tehditler kadar fırsatları da içeren bir kavram olarak görülmekte ve bu riskleri en etkin şekilde yönetmek amacıyla, kurumsal risk yönetimi tüm Topluluk şirketlerinde sürekli ve sistematik bir süreç olarak uygulanmaktadır. Risk kültürünün Topluluk genelinde yaygınlaştırılması için çalışılmakta, doğru işin doğru miktarda risk alınarak gerçekleştirilmesi için güvence sağlanmaktadır. Topluluk şirketlerinin karşılaştığı riskler Sabancı Holding ve Topluluk şirketleri tarafından belirlenen Ana Risk Göstergeleri (Key Risk Indicators-KRI) ile takip edilmektedir. Bu göstergeler sürekli izlenmekte ve dönemsel olarak raporlanmaktadır. Ana Risk Göstergelerinin işaret ettiği risklerin yönetilmesi için gerekli aksiyonlar Sabancı Holding'in koordinasyonunda Topluluk şirketleri tarafından alınmaktadır.

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

Risk yönetimine verdiği önem sayesinde hissedar değeri yaratmaya 2024 yılında da aralıksız devam eden Sabancı Topluluğu, sürdürülebilir bir büyüme performansı sergilemiştir. Güçlü sermayesi ve etkin yönetim anlayışıyla 2025 yılında da faaliyet gösterdiği tüm iş kollarındaki olası riskleri yönetmeyi taahhüt etmektedir.

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

5. Şirket'in Stratejik Hedefleri

Şirket Yönetim Kurulu, vizyon ve misyonunu belirleyerek bunu Faaliyet Raporu'nda yazılı bir şekilde ve aynı zamanda www.sabanci.com adresinde internet sitesinde kamuya açıklamıştır ve Şirket'in uzun vadeli stratejileri de bu temeller üzerine inşa edilmektedir.

Yönetim Kurulu, CEO ve Grup Başkanları ile birlikte tartışarak üç yıllık stratejik hedefleri belirler ve her yıl günceller. Hedeflere ulaşıp ulaşılmadığı her ay sonu alınan yönetici raporları ile takip edilir. Şirket'in hedeflerine ulaşıp ulaşmadığı, sene sonu yapılan performans değerlendirmesinde baz oluşturur.

6. Mali Haklar

Şirket Yönetim Kurulu Üyelerine tanınan her türlü hak, menfaat ve ücretin şekil ve şartları Esas Sözleşme'de tanımlanmıştır. Genel Kurul, Yönetim Kurulu Başkanı ve Üyeleri'ne yapılacak ödemeyi ve huzur hakkını belirlemektedir. Finansal tablo dipnotlarımızda üst düzey yöneticilere yapılan ödemeler kamuya açıklanmaktadır.

2024 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 şahsı kredi adı altında kredi kullandırmamış veya lehine kefaletler gibi teminatlar vermemiştir.

BÖLÜM III – SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

1. Sürdürülebilirlik Yaklaşımı

Sabancı Holding, sosyal sorumluluklarına ve sürdürülebilirlik ilkelerine karşı duyarlı olup; çevresel, sosyal, yönetim ve iş uygulamalarıyla ilgili düzenlemelere ve etik kurallara uymayı amaçlar. Şirket, uluslararası geçerliliğe sahip insan haklarına destek olur ve gereken uyumu gösterir.

2. Sürdürülebilirlik İlkelerine Uyum Durumu

Sermaye Piyasası Kurulu'nun Kurumsal Yönetim Tebliği'nde yapmış olduğu 02.10.2020 tarihli değişiklik doğrultusunda hazırlanan Sürdürülebilirlik İlkeleri Uyum Çerçevesi'ne tam uyumu hedefleyen Sabancı Holding, Holding ve Topluluk şirketleri bünyesinde bu alanda yapmış olduğu çalışmalar neticesinde büyük oranda uyumu sağlamıştır.

Sabancı Holding'in sürdürülebilirliğe olan bağlılığı ve sürekli ilerlemesi, 2024 değerlendirmelerinde Türkiye'nin önde gelen ÇSY derecelendirme kurumlarından aldığı liderlik seviyesindeki puanlarla açıkça ortaya konmaktadır. Sabancı Holding, MSCI Inc. ÇSY Derecelendirme değerlendirmesinde AA notu alarak son dört yılda dört basamaklık bir artış kaydetmiştir. Sabancı Holding, Türkiye'den CDP İklim Küresel A Listesi'nde yer alan tek holding şirketidir. Ayrıca, 9 Sabancı Grubu şirketi ile CDP Türkiye Liderleri arasında yer almakta olup, bunlardan 5'i CDP Küresel A Listesi'nde bulunmaktadır. Sabancı Holding, 2024 yılı için ayrıca A notu ile derecelendirilmiştir.

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

Sabancı Holding, 2024 S&P Sürdürülebilirlik Yıllığı'na Sürdürülebilirlik Yıllığı Üyesi olarak dahil edilen Türkiye'den tek holding şirketidir.

Sabancı Holding, EFQM tarafından altı elmas ile ödüllendirilmiş ve Sürdürülebilirlik alanında Öne Çıkan Başarı özel ödülüne layık görülmüştür.

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

Sermaye Piyasası Kurulu'nun hazırlamış olduğu ve ilk olarak 2020 yılında uygulamaya alınan Sürdürülebilirlik İlkeleri Uyum Çerçevesi ile birlikte ülkemizde de dünya standartlarında bir sürdürülebilirlik uyum standardı benimsenmiştir. Bu yıl Sabancı Topluluğu, "Sürdürülebilirlik İlkeleri Uyum Çerçevesi" gereği şirketlere sunulan toplam 50 ilkenin 48'ine tam uyum ve 1'ine kısmi uyum sağlarken, kalan ilke için uyum durumu değerlendirilememiştir.

2024 yılında Sabancı Topluluğu'nun Sürdürülebilirlik İlkeleri'ne uyum durumu aşağıdaki tabloda özetlenmiştir:

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

Sabancı Topluluğu'nun, Sermaye Piyasası Kurulu Sürdürülebilirlik İlkeleri Uyum Çerçevesi'nde yer alan ilkelere uyum durumunu gösteren 2024 [Sürdürülebilirlik Uyum Raporu](#)'na bu linkten ulaşabilirsiniz.

Kâr Dağıtım Tablosu

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.		
2024 YILI KÂR DAĞITIM TABLOSU (TL)		
1.	Ödenmiş / Çıkarılmış Sermaye	2.100.375.969,18
2.	Genel Kanuni Yedek Akçe (Yasal Kayıtlara Göre)	420.075.193,84
Esas Sözleşme'nin 35'inci maddesi uyarınca Net Dönem Kârı'nın %5'i oranında Genel Kanuni Yedek Akçe ve Ödenmiş Sermaye'nin %5'i oranında Birinci Kâr Payı ayrıldıktan sonra kalanın %3'ü Hacı Ömer Sabancı Vakfına ayrılır.		
	SPK'ya Göre	Yasal Kayıtlara Göre
3.	Dönem Kârı	-15.749.920.000,009.929.563.246,16
4.	Ödenecek Vergiler (-)	14.969.845.000,000,00
5.	Net Dönem Kârı (=)	-15.474.560.000,009.929.563.246,16
6.	Geçmiş Yıllar Zararları (-)	0,000,00
7.	Genel Kanuni Yedek Akçe (-)	0,000,00
8.	NET DAĞITILABİLİR DÖNEM KÂRI	0,009.929.563.246,16
9.	Yıl İçinde Yapılan Bağışlar (+)	4.871.020,900,00
10.	BAĞIŞLAR EKLENMİŞ NET DAĞITILABİLİR DÖNEM KÂRI	-15.469.688.979,100,00
11.	Ortaklara Birinci Kâr Payı	0,00105.018.798,46
	- Nakit	0,00105.018.798,46
	- Bedelsiz	0,000,00
	- Toplam	0,00105.018.798,46
12.	İmtiyazlı Hisse Senedi Sahiplerine Dağıtılan Kâr Payı	0,000,00
13.	Dağıtılan Diğer Kâr Payı	294.736.333,43294.736.333,43
	- Yönetim Kurulu Üyelerine	0,000,00
	- Çalışanlara	0,000,00
	- Pay Sahibi Dışındaki Kişilere	294.736.333,43294.736.333,43
14.	İntifa Senedi Sahiplerine Dağıtılan Kâr Payı	0,000,00
15.	Ortaklara İkinci Kâr Payı	0,006.196.109.109,08
16.	Genel Kanuni Yedek Akçe	0,000,00
17.	Statü Yedekleri	0,000,00
18.	Özel Yedekler (Kurumlar Vergisi Kanunu'nun 5/1-e Maddesi Uyarınca Fona Alınan Tutar)	0,00289.117.644,19
19.	OLAĞANÜSTÜ YEDEK	0,003.044.581.361,00
20.	Dağıtılması Öngörülen Diğer Kaynaklar	6.301.127.907,540,00
	- Geçmiş Yıl Kârı	6.301.127.907,540,00
	- Olağanüstü Yedekler	0,000,00
	- Kanun ve Esas Sözleşme Uyarınca Dağıtılabilir Diğer	0,000,00
	- Yedekler	0,000,00

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.
2024 YILI KÂR PAYI ORANLARI TABLOSU

	TOPLAM DAĞITILAN KÂR PAYI		TOPLAM DAĞITILAN KÂR PAYI / NET DAĞITILABİLİR DÖNEM KÂRI	1 TL NOMİNAL DEĞERLİ PAYA İSABET EDEN KÂR PAYI	
	NAKİT (TL)	BEDELSİZ (TL)	ORANI (%)	TUTARI (TL)	ORAN (%)
BRÜT	6.301.127.907,54	-	-	3,00	300,00
NET (*)	5.355.958.721,41	-	-	2,55	255,00

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

Bilanço Tarihinden Sonraki Olaylar

10 Şubat 2025 tarihli Yönetim Kurulu toplantısı sonucunda; Kurumsal Yönetim Atama ve Ücretlendirme Komitesi'nin önerisi doğrultusunda; Sabancı Holding Finansal Hizmetler Grup Başkanı olarak görev yapan Haluk DİNÇER'in, 31 Mart 2025 tarihi itibarıyla görevinden ayrılacak olması nedeniyle 1 Nisan 2025 tarihinden itibaren geçerli olmak üzere, Sabancı Holding Finansal Hizmetler Grup Başkanlığı'nın ve Bankacılık Grup Başkanlığı'nın tek bir yapı altında yürütülmesine, bu doğrultuda Sabancı Holding Bankacılık Grup Başkanı olarak görev yapan Hakan BİNBAŞĞİL'in Sabancı Holding Bankacılık ve Finansal Hizmetler Grup Başkanı olarak atanmasına karar verilmiştir.

Topluluğumuzun yeni ekonomi odaklı büyüme ve sürdürülebilirliğe öncülük etme stratejisiyle uyumlu olarak, sermayesini temsil eden paylarının %50'si dolaylı olarak Şirketimize ait olan Enerjisa Enerji Üretim A.Ş. (Enerjisa Üretim)'nin Türkiye yenilebilir enerji pazarındaki lider konumunun güçlendirilmesi hedeflenmektedir. Bu hedef doğrultusunda, Enerjisa Üretim, beş bölgede toplam 1.200 MW kapasite için düzenlenen Rüzgar Enerjisi Yenilenebilir Enerji Kaynak Alanı - 2024 ihalesine katılım göstermiştir. Bu ihale neticesinde, Enerjisa Üretim, Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı'nın olurlarıyla Edirne (410 MW) ve Balkaya (340 MW) bölgelerine ilişkin olarak YEKA kullanım hakkı sözleşmeleri imzalanmıştır. Balkaya ve Edirne bölgelerinde yatırımlara başlamak üzere, toplamda 750 MW kapasite için türbin tedarik, kurulum ve bakımına ilişkin iş ilişkileri tesis edilmiştir. Balkaya ve Edirne projelerinin 2027 yılının son çeyreğine kadar kademeli olarak tamamlanması hedeflenmektedir. Daha önceki ihalelerle hak kazanılan ve yatırımları devam eden YEKA RES - 2 kapsamındaki 1.000 MW kurulu gücündeki kapasite ise kademeli olarak devreye alınmaktadır. Devam eden yatırımların tamamlanması ve devreye alınacak kapasite artışları ile birlikte Enerjisa Üretim'in 2028 yılı sonu itibarıyla en az 6.250 MW'lık kurulu güce ulaşarak Türkiye'de özel sektör elektrik üretiminde lider konumunu güçlendirmesi hedeflenmektedir.

Yıllık Faaliyet Raporuna Dair Bağımsız Denetçi Raporu

Deloitte.

DRT Bağımsız Denetim ve
Serbest Muhasebeci
Mali Müşavirlik A.Ş.
Maslak No1 Plaza
Eski Büyükdere Caddesi
Maslak Mahallesi No:1
Maslak, Sarıyer 34485
İstanbul, Türkiye

Tel: +90 (212) 366 60 00
Fax: +90 (212) 366 60 10
www.deloitte.com.tr

Mersis No :0291001097600016
Ticari Sicil No: 304099

YÖNETİM KURULUNUN YILLIK FAALİYET RAPORUNA İLİŞKİN
BAĞIMSIZ DENETÇİ RAPORU

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

1) Görüş

Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş. (“Şirket”) ile bağlı ortaklıklarının (“Grup”) 01/01/2024–31/12/2024 hesap dönemine ait tam set konsolide finansal tablolarını denetlemiş olduğumuzdan, bu hesap dönemine ilişkin yıllık faaliyet raporunu da denetlemiş bulunuyoruz.

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

2) Görüşün Dayanağı

Yaptığımız bağımsız denetim, Sermaye Piyasası Kurulu düzenlemeleri çerçevesinde kabul edilen ve Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu (KGK) tarafından yayımlanan Türkiye Denetim Standartları’nın bir parçası olan Bağımsız Denetim Standartları’na (BDS’lere) uygun olarak yürütülmüştür. Bu Standartlar kapsamındaki sorumluluklarımız, raporumuzun *Bağımsız Denetçinin Yıllık Faaliyet Raporunun Bağımsız Denetimine İlişkin Sorumlulukları* bölümünde ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır. KGK tarafından yayımlanan *Bağımsız Denetçiler için Etik Kurallar* (Etik Kurallar) ve Sermaye Piyasası Kurulu mevzuatında ve ilgili diğer mevzuatta bağımsız denetimle ilgili olarak 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.

Deloitte.

3) Tam Set Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Denetçi Görüşümüz

Grup’un 01/01/2024–31/12/2024 hesap dönemine ilişkin tam set konsolide finansal tabloları hakkında 3 Mart 2025 tarihli denetçi raporumuzda olumlu görüş bildirmiş bulunuyoruz.

4) Diğer Husus

Grup’un 31 Aralık 2023 tarihinde sona eren hesap dönemine ait faaliyet raporunda yer alan konsolide finansal bilgiler başka bir bağımsız denetim kuruluşu tarafından denetlenmiş ve 2 Nisan 2024 tarihinde 2023 yılına ait faaliyet raporuna ilişkin olumlu görüş verilmiştir.

5) Yönetim Kurulu’nun Yıllık Faaliyet Raporuna İlişkin Sorumluluğu

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

- Yıllık faaliyet raporunu bilanço gününü izleyen ilk üç ay içinde hazırlar ve genel kurula sunar.
 - Yıllık faaliyet raporunu; grubun o yıla ait faaliyetlerinin akışı ile her yönüyle konsolide finansal durumunu doğru, eksiksiz, dolambaçsız, gerçeğe uygun ve dürüst bir şekilde yansıtabilecek şekilde hazırlar. Bu raporda konsolide finansal durum, konsolide finansal tablolara göre değerlendirilir. Raporda ayrıca, grubun gelişmesine ve karşılaşması muhtemel risklere de açıkça işaret olunur. Bu konulara ilişkin yönetim kurulunun değerlendirmesi de raporda yer alır.
 - Faaliyet raporu ayrıca aşağıdaki hususları da içerir:
 - Faaliyet yılının sona ermesinden sonra grupta meydana gelen ve özel önem taşıyan olaylar,
 - Grubun araştırma ve geliştirme çalışmaları,
 - Yönetim kurulu üyeleri ile üst düzey yöneticilere ödenen ücret, prim, ikramiye gibi mali menfaatler, ödenekler, yolculuk, konaklama ve temsil giderleri, ayni ve nakdi imkânlar, sigortalar ve benzeri teminatlar.
- Yönetim kurulu, faaliyet raporunu hazırlarken Ticaret Bakanlığı’nın ve ilgili kurumların yaptığı ikincil mevzuat düzenlemelerini de dikkate alır.

6) Bağımsız Denetçinin Yıllık Faaliyet Raporunun Bağımsız Denetimine İlişkin Sorumluluğu

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

Yaptığımız bağımsız denetim, Sermaye Piyasası Kurulu düzenlemelerine ve BDS’lere uygun olarak yürütülmüştür. Bu standartlar, etik hükümlere uygunluk sağlanması ile bağımsız denetimin, faaliyet raporunda yer alan konsolide finansal bilgiler ve Yönetim Kurulu’nun yaptığı irdelemelerin konsolide finansal tablolarla ve denetim sırasında elde edilen bilgilerle tutarlı olup olmadığına ve gerçeği yansıtır yansıtmadığına dair makul güvence elde etmek üzere planlanarak yürütülmesini gerektirir.

Bu bağımsız denetimi yürütüp sonuçlandıran sorumlu denetçi H. Erdem Selçuk’tur.

DRT BAĞIMSIZ DENETİM VE SERBEST MUHASEBECİ MALİ MÜŞAVİRLİK A.Ş.
Member of DELOITTE TOUCHE TOHMATSU LIMITED



H. Erdem Selçuk, SMMM
Sorumlu Denetçi

İstanbul, 3 Mart 2025

Deloitte, İngiltere mevzuatına göre kurulmuş olan Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”) şirketini, üye firma ağındaki şirketlerden ve ilişkili tüzel kişiliklerden bir veya birden fazlasını ifade etmektedir. DTTL ve üye firmalarının her biri ayrı ve bağımsız birer tüzel kişiliktir. DTTL (“Deloitte Global” olarak da anılmaktadır) müşterilere hizmet sunmamaktadır. Global üye firma ağımla ilgili daha fazla bilgi almak için www.deloitte.com/about adresini ziyaret ediniz.

© 2025. Daha fazla bilgi için Deloitte Türkiye (Deloitte Touche Tohmatsu Limited üye şirketi) ile iletişime geçiniz.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

1 OCAK – 31 ARALIK 2024
HESAP DÖNEMİNE AİT
KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLAR
VE BAĞIMSIZ DENETÇİ RAPORU

BAĞIMSIZ DENETÇİ RAPORU

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

A) Konsolide Finansal Tabloların Bağımsız Denetimi**1) Görüş**

Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş. (“Şirket”) ile bağlı ortaklıklarının (hep birlikte “Grup”) 31 Aralık 2024 tarihli konsolide finansal durum tablosu ile aynı tarihte sona eren hesap dönemine ait; konsolide kar veya zarar ve konsolide diğer kapsamlı gelir tablosu, konsolide özkaynaklar değişim tablosu ve konsolide nakit akış tablosu ile önemli muhasebe politikalarının özeti de dahil olmak üzere konsolide finansal tablo dipnotlarından oluşan konsolide finansal tablolarını denetlemiş bulunuyoruz.

Görüşümüze göre, ilişikteki konsolide finansal tablolar, Grup’un 31 Aralık 2024 tarihi itibarıyla konsolide finansal durumunu ve aynı tarihte sona eren hesap dönemine ait konsolide finansal performansını ve konsolide nakit akışlarını Türkiye Finansal Raporlama Standartları’na (“TFRS”lere) uygun olarak tüm önemli yönleriyle gerçeğe uygun bir biçimde sunmaktadır.

2) Görüşün Dayanağı

Yaptığımız bağımsız denetim, Sermaye Piyasası Kurulu düzenlemeleri çerçevesinde kabul edilen ve Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu (“KGK”) tarafından yayımlanan Türkiye Denetim Standartları’nın bir parçası olan Bağımsız Denetim Standartları’na (“BDS”lere) uygun olarak yürütülmüştür. Bu Standartlar kapsamındaki sorumluluklarımız, raporumuzun *Bağımsız Denetçinin Konsolide Finansal Tabloların Bağımsız Denetimine İlişkin Sorumlulukları* bölümünde ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır. KGK tarafından yayımlanan *Bağımsız Denetçiler için Etik Kurallar* (“Etik Kurallar”) ile Sermaye Piyasası Kurulu mevzuatında ve ilgili diğer mevzuatta konsolide finansal tabloların bağımsız denetimiyle ilgili olarak yer alan etik hükümlere uygun olarak Grup’tan bağımsız olduğumuzu beyan ederiz. Etik Kurallar ve mevzuat kapsamındaki etiğe ilişkin diğer sorumluluklar da tarafımızca yerine getirilmiştir. Bağımsız denetim sırasında elde ettiğimiz bağımsız denetim kanıtlarının, görüşümüzün oluşturulması için yeterli ve uygun bir dayanak oluşturduğuna inanıyoruz.

3) Kilit Denetim Konuları

Kilit denetim konuları, mesleki muhakememize göre cari döneme ait konsolide finansal tabloların bağımsız denetiminde en çok önem arz eden konulardır. Kilit denetim konuları, bir bütün olarak konsolide finansal tabloların bağımsız denetimi çerçevesinde ve konsolide finansal tablolara ilişkin görüşümüzün oluşturulmasında ele alınmış olup, bu konular hakkında ayrı bir görüş bildirmiyoruz.

Deloitte; İngiltere mevzuatına göre kurulmuş olan Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”) şirketini, üye firma ağındaki şirketlerden ve ilişkili tüzel kişiliklerden bir veya birden fazlasını ifade etmektedir. DTTL ve üye firmalarının her biri ayrı ve bağımsız birer tüzel kişiliktir. DTTL (“Deloitte Global” olarak da anılmaktadır) müşterilere hizmet sunmamaktadır. Global üye firma ağımızla ilgili daha fazla bilgi almak için www.deloitte.com/about adresini ziyaret ediniz.

© 2025. Daha fazla bilgi için Deloitte Türkiye (Deloitte Touche Tohmatsu Limited üye şirketi) ile iletişime geçiniz.

3) Kilit Denetim Konuları (Devamı)

Kilit Denetim Konusu	Denetimde Bu Konu Nasıl Ele Alındı
Bankacılık faaliyetlerinden alacaklara ilişkin TFRS 9 Finansal Araçlar Standardı (“TFRS 9”) çerçevesinde belirlenen değer düşüklüğü Grup’un 31 Aralık 2024 tarihli konsolide finansal tablolarında kredi ve kiralama alacaklarının toplamı 1.393.383.091 bin TL’dir ve buna istinaden ayrılmış olan toplam 46.595.737 bin TL karşılık bulunmaktadır. Grup, itfa edilmiş maliyetiyle ölçülen kredilere ilişkin değer düşüklüğü karşılıklarını 22 Haziran 2016 tarih ve 29750 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanmış ve 1 Ocak 2018 tarihi itibarıyla yürürlüğe girmiş olan “Kredilerin Sınıflandırılması ve Bunlar İçin Ayrılacak Karşılıklara İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik” ve TFRS 9 hükümlerine uygun olarak muhasebeleştirmektedir. 2 numaralı dipnotta muhasebe politikasında detaylı açıklanan BDDK’nın ilgili mevzuatı kapsamında beklenen kredi zararları tahmini tarafsız, olasılıklara göre ağırlıklandırılmış ve geçmiş olaylar, mevcut şartlar ve gelecekteki ekonomik şartlara ilişkin tahminler hakkında desteklenebilir bilgiler içermelidir. Grup, kredi değer düşüklüğü tutarının hesaplanması sırasında önemli yargı, yorum ve varsayımlar kullanarak kararlar alır. Bu yargı, yorum ve varsayımlar, kredilerdeki beklenen kredi zararlarını ölçmek için uygulanan finansal modellerin geliştirilmesinde kilit öneme sahiptir.	Denetim çalışmalarımızın bir parçası olarak aşağıdaki prosedürler gerçekleştirilmiştir: - Kredilerin sınıflandırılması ile değer düşüklüğüne uğramasının tespiti ve değer düşüklüğü hesaplamalarına ilişkin Grup’un uyguladığı kilit kontrollerin tasarımı ve uygulanması ile faaliyet etkinliği değerlendirilerek test edilmiştir. Bu çalışmalarımıza bilgi sistemleri uzmanlarımız da katılmıştır. Örneklem yoluyla seçilen krediler için, yönetimin muhasebe politikasını ve sınıflandırılmasını değerlendirmek için ilgili sözleşme şartları değerlendirilmiş ve analiz edilmiştir. Kredilerin değer düşüklüğüne uğrayıp uğramadığının tespiti, alacağın değer düşüklüğü karşılığının zamanında ve standarda uygun olarak tesis edilip edilmediğini saptamak için kredi ve kiralama alacaklarından seçilen örnekler denetim testlerine tabi tutarak kredi inceleme çalışmaları yapılmıştır. Girdilerin ve varsayımların makul olup olmadığını, varsayımlar arasındaki ilişkiyi ve varsayımların birbirine bağlı ve içlerinde tutarlı olup olmadığını, varsayımların uygun bir şekilde yansıtılıp yansıtılmadığını, piyasa bilgileri ve tahsilatların tüm muhasebe tahminleri dahil olmak üzere diğer varsayımlarla birlikte toplu olarak değerlendirildiğinde makul görünüp görünmediğini dikkate alarak beklenen kredi zararı hesaplamasının her aşaması için yönetim tarafından kullanılan ilgili girdiler ve varsayımlar test edilmiştir. Önemli parametrelerin tamlığını ve doğruluğunu görebilmek için geçmiş zarar verileri test edilmiştir.

3) Kilit Denetim Konuları (Devamı)

Kilit Denetim Konusu	Denetimde Bu Konu Nasıl Ele Alındı
Kredilere ilişkin TFRS 9 Finansal Araçlar Standardı (“TFRS 9”) çerçevesinde belirlenen değer düşüklüğü (devamı) TFRS 9’da belirtilen gereklilikleri yerine getirmeme durumu Grup için muhtemel bir risk oluşturmaktadır. Söz konusu risk, değer düşüklüğüne uğrayan kredilerin tespit edilememesi ve ilgili kredi ve kiralama alacaklarına ilişkin makul değer düşüklüğü karşılığı ayrılmamasıdır. Yukarıda belirtilen riskler, varsayım ve tahminler içermesi ve konsolide finansal tablolardaki önemi nedeniyle krediler ve kiralama alacaklarına ilişkin değer düşüklüğü kilit denetim konusu olarak belirlenmiştir. Konsolide finansal tablolardaki krediler ve alacaklar için ayrılan karşılıklara ilişkin bilgiler 34 numaralı dipnotta açıklanmıştır.	Beklenen kredi zararlarına ilişkin oluşturulan modelin, kredi riski özelliklerini paylaşan uygun varlık gruplarına uygulanıp uygulanmadığını ve tarihsel zarar oranlarının, varlıkların maruz kalma dönemlerinde var olabileceklerini temsil eden ekonomik şartlar altında gerçekleştiği test edilmiştir. Modelin uygulanmasını sağlayan ilgili girdileri ve beklenen kredi zararı hesaplamasının her aşamasının matematiksel bütünlüğü test edilmiştir. Grup yönetimi ile yapılan görüşmeler çerçevesinde değer düşüklüğü hesaplamalarına dayanak oluşturan temel varsayım ve tüm diğer yargıların makul olup olmadığı değerlendirilmiştir. Grup’un uygulaması gereği münferit olarak değerlendirilen kredilere ilişkin ayrılan karşılıkların makul olup olmadığını seçilen örnekler dahilinde varsayım ve tahminler ile beraber desteklenebilir veriler ile kontrol edilmiş ve Grup yönetimi ile yapılan görüşmeler çerçevesinde değerlendirilmiştir. Model ve varsayımlarla ilgili tüm çalışmalara uzmanlarımız dahil edilmiştir. Grup’un konsolide finansal tablolarında, krediler ve kiralama alacakları ve ilgili değer düşüklüğüne ilişkin TFRS 9 çerçevesinde sunulan dipnotlar kontrol edilmiştir.

3) Kilit Denetim Konuları (Devamı)

Kilit Denetim Konusu	Denetimde Bu Konu Nasıl Ele Alındı
Ertelenmiş vergi hesaplaması ve ertelenmiş vergi varlıklarının geri kazanılabilirliği Grup, 31 Aralık 2024 tarihli konsolide finansal durum tablosunda 1.558.283 bin TL ertelenmiş vergi varlığı, 10.625.757 bin TL ertelenmiş vergi yükümlülüğü taşımaktadır. Ertelenmiş vergi yükümlülükleri vergilendirilebilir geçici farkların tümü için hesaplanırken, indirilebilir geçici farklardan oluşan ertelenmiş vergi varlıkları, gelecekte vergiye tabi kar elde etmesi suretiyle söz konusu farklardan yararlanmanın kuvvetle muhtemel olması şartıyla hesaplanmaktadır. Söz konusu ertelenmiş vergi aktif hesaplanması konusu tüzel kişiliklerin öngörülebilir yakın gelecekte vergilendirilebilir kazancının olup olmayacağını değerlendirilmesi için Grup yönetimi çeşitli tahminler ve varsayımlar kullanarak projeksiyonlar oluşturmuştur. Bu projeksiyonlar, büyük ölçüde tahminler ve varsayımları temel aldığından ve 31 Aralık 2024 tarihli konsolide finansal tablolardaki öneminden dolayı kilit denetim konusu olarak belirlenmiştir.	Uygulanan denetim prosedürleri bunlarla sınırlı kalmamak üzere aşağıdakileri içermektedir: - İleriye dönük projeksiyonlar Grup yönetiminden temin edilmiş ve bu projeksiyonlarda yer alan önemli varsayımların uygunluğu vergi uzmanlarımız da dahil edilerek üst düzey yönetimle yapılan toplantılarda değerlendirilmiştir. - Söz konusu tahminlerin makul olup olmadığı değerlendirilmiştir. Grup’un bütçe süreçlerinin değerlendirilmesi (tahminlerin dayanağı) ve hesaplama modelinin prensipleri ve matematiksel doğruluğu analiz edilmiştir. - Projeksiyonlarda yer alan hasılat, yatırım harcamaları, üretim maliyetleri gibi vergilendirilebilir karı önemli ölçüde etkileyen finansal göstergelerin uygunluğu cari yıl gerçekleştirmeleri ile karşılaştırılarak değerlendirilmiştir. Konsolide finansal tablolar ve 2 ve 32 numaralı dipnotlarında yer alan açıklamaların yeterliliği TFRS kapsamında değerlendirilmiştir.

3) Kilit Denetim Konuları (Devamı)

Kilit Denetim Konusu	Denetimde Bu Konu Nasıl Ele Alındı
Maddi ve maddi olmayan duran varlıklarda değer düşüklüğünün değerlendirilmesi 31 Aralık 2024 tarihi itibarıyla konsolide finansal tablolarda 100.499.274 bin TL maddi duran varlıklar ve 62.105.500 bin TL maddi olmayan duran varlıklar sunulmaktadır. Bu varlıklar TFRS kapsamında yıllık olarak değer düşüklüğü testine tabi tutulmaktadır. Bu varlıkların geri kazanılabilir değeri indirgenmiş nakit akım yöntemi (“İNA”) kullanılarak hesaplanmaktadır. Bu modellerde, gelecekteki büyüme beklentisi, nihai değer büyüme oranları ve ağırlıklı ortalama sermaye maliyeti ("AOSM") gibi birçok temel tahmin ve varsayım kullanılmaktadır. Grup yönetimi tarafından gerçekleştirilen söz konusu değer düşüklüğü testlerinin önemli tahmin ve varsayımları sebebiyle maddi ve maddi olmayan duran varlıkların değer düşüklüğünün ölçülmesi, kilit denetim konusu olarak belirlenmiştir. Konsolide finansal tablolardaki maddi ve maddi olmayan duran varlıklara ilişkin bilgiler 16,17 ve 19 numaralı dipnotlarda açıklanmıştır.	Uygulanan denetim prosedürleri bunlarla sınırlı kalmamak üzere aşağıdakileri içermektedir: - Grup’un maddi ve maddi olmayan duran varlıklarının değer düşüklüğü süreci analiz edilmiştir ve bu sürece ilişkin kontrollerin tasarımı ve uygulanması değerlendirilmiştir. - Grup yönetimi tarafından belirlenen nakit yaratan birimlerin TMS 36’ya göre uygunluğu değerlendirilmiştir. - Grup Yönetimi’nin İNA hesaplamalarında kullanılan; enflasyon oranları, kur beklentileri, ağırlıklı ortalama sermaye maliyeti tahminlerine dair varsayımlar değerlendirme uzmanlarımızdan yardım alınmak suretiyle, her bir nakit yaratan birimin faaliyet gösterdiği ülke ve sektörlerdeki bağımsız veriler ile karşılaştırılmış ve uygunluğu değerlendirilmiştir. - Grup’un bütçe süreçleri değerlendirilmiş ve İNA hesaplama modelinin prensipleri ve matematiksel doğruluğu test edilmiştir. - İNA hesaplamalarında tahmin modelinde yer alan hasılat ve üretim maliyetleri, yatırım harcamaları, faaliyet karlılığı gibi önemli varsayımların uygunluğu değerlendirilmiştir. - Tahminlerin geriye dönük doğruluğunu değerlendirmek için yıl içinde gerçekleşen sonuçlarla ilk tahminlerin karşılaştırılması yapılmıştır. - Yukarıda bahsi geçen varsayımların değer düşüklüğü analizi üzerindeki etkisinin duyarlılık analizleri ile bunların kabul edilebilir aralıkta olup olmadığı değerlendirilmiştir. Konsolide finansal tablolar ve dipnotlarında yer alan açıklamaların yeterliliği TFRS kapsamında değerlendirilmiştir.

4) Diğer Husus

Grup’un 31 Aralık 2023 tarihinde sona eren hesap dönemine ait konsolide finansal tabloları başka bir bağımsız denetim kuruluşu tarafından denetlenmiş ve 2 Nisan 2024 tarihinde bu konsolide finansal tablolara ilişkin olumlu görüş verilmiştir.

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 erdirmeye 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 konsolide finansal tabloların hata veya hile kaynaklı önemli yanlışlık içerip içermediğine ilişkin makul güvence elde etmek ve görüşümüzü içeren bir bağımsız denetçi raporu düzenlemektir. Sermaye Piyasası Kurulu düzenlemelerine ve 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.

Sermaye Piyasası Kurulu düzenlemelerine ve BDS’lere uygun olarak yürütülen bir bağımsız denetimin gereği olarak, bağımsız denetim boyunca mesleki muhakememizi kullanmakta ve mesleki 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, sahtekarlık, 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.

6) Bağımsız Denetçinin Konsolide Finansal Tabloların Bağımsız Denetimine İlişkin Sorumlulukları (Devamı)

- Yönetim tarafından kullanılan muhasebe politikalarının uygunluğu ile yapılan muhasebe tahminlerinin ve 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 halinde, raporumuzda, konsolide 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, açıklamalar dahil 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 dahil olmak üzere, bağımsız denetimin planlanan kapsamı ve zamanlaması ile önemli denetim bulgularını üst yönetimden sorumlu olanlara bildirmektediriz.

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 ilettiğimiz 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 Yükümlülüklerle İlişkin Rapor

6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu’nun (“TTK”) 398’inci maddesinin dördüncü fıkrası uyarınca düzenlenen Riskin Erken Saptanması Sistemi ve Komitesi Hakkında Denetçi Raporu 3 Mart 2025 tarihinde Şirket’in Yönetim Kurulu’na sunulmuştur.

TTK’nın 402’nci maddesinin dördüncü fıkrası uyarınca; Grup’un 1 Ocak – 31 Aralık 2024 hesap döneminde defter tutma düzeninin, konsolide finansal tablolarının, TTK ile Şirket esas sözleşmesinin finansal raporlamaya ilişkin hükümlerine uygun olmadığına dair önemli bir hususa rastlanmamıştır.

TTK’nın 402’nci maddesinin dördüncü fıkrası uyarınca; Yönetim Kurulu tarafımıza denetim kapsamında istenen açıklamaları yapmış ve talep edilen belgeleri vermiştir.

Bu bağımsız denetimi yürütüp sonuçlandıran sorumlu denetçi H. Erdem Selçuk’tur.

DRT BAĞIMSIZ DENETİM VE SERBEST MUHASEBECİ MALİ MÜŞAVİRLİK A.Ş.
Member of **DELOITTE TOUCHE TOHMATSU LIMITED**



H. Erdem Selçuk, SMMM
Sorumlu Denetçi

İstanbul, 3 Mart 2025

İÇİNDEKİLER	SAYFA
KONSOLİDE BİLANÇOLAR.....	140-141
KONSOLİDE KAR VEYA ZARAR TABLOLARI	142
KONSOLİDE DİĞER KAPSAMLI GELİR TABLOLARI	143
KONSOLİDE ÖZKAYNAKLAR DEĞİŞİM TABLOLARI	144
KONSOLİDE NAKİT AKIŞ TABLOLARI.....	145
KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA AİT AÇIKLAYICI DİPNOTLAR.....	146-254
DİPNOT 1 - GRUP’UN ORGANİZASYONU VE FAALİYET KONUSU	146-147
DİPNOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR.....	147-179
DİPNOT 3 - İŞLETME BİRLEŞMELERİ.....	180-181
DİPNOT 4 - BÖLÜMLERE GÖRE RAPORLAMA.....	182-185
DİPNOT 5 – NAKİT VE NAKİT BENZERLERİ.....	185
DİPNOT 6 – TÜRKİYE CUMHURİYET MERKEZ BANKASI HESABI	186
DİPNOT 7 - FİNANSAL YATIRIMLAR	186-190
DİPNOT 8 - FİNANSAL BORÇLAR	190-192
DİPNOT 9 - KİRALAMA İŞLEMLERİNDEN KAYNAKLANAN YÜKÜMLÜLÜKLER	193
DİPNOT 10 - TİCARİ ALACAK VE BORÇLAR	194
DİPNOT 11 - DİĞER ALACAKLAR VE BORÇLAR	194
DİPNOT 12 – STOKLAR.....	195
DİPNOT 13 - PEŞİN ÖDENMİŞ GİDERLER VE ERTELENMİŞ GELİRLER	195
DİPNOT 14 - ÖZKAYNAK YÖNTEMİYLE DEĞERLENEN YATIRIMLAR	196-197
DİPNOT 15 – YATIRIM AMAÇLI GAYRİMENKULLER.....	198
DİPNOT 16 - MADDİ DURAN VARLIKLAR	199-200
DİPNOT 17 - MADDİ OLMAYAN DURAN VARLIKLAR	201-202
DİPNOT 18 –KULLANIM HAKKI VARLIKLARI	203-204
DİPNOT 19 - ŞEREFİYE	205-206
DİPNOT 20 - KARŞILIKLAR, KOŞULLU VARLIK VE YÜKÜMLÜLÜKLER.....	207-210
DİPNOT 21 - TAAHHÜTLER.....	211-214
DİPNOT 22 - ÇALIŞANLARA SAĞLANAN FAYDALAR	215-216
DİPNOT 23 - DİĞER VARLIK VE YÜKÜMLÜLÜKLER.....	216
DİPNOT 24 - ÖZKAYNAKLAR	217-218
DİPNOT 25 - SATIŞ AMAÇLI SINIFLANDIRILAN VARLIKLAR, YÜKÜMLÜLÜKLER VE DURDURULAN FAALİYETLER.....	219
DİPNOT 26 - HASILAT VE SATIŞLARIN MALİYETİ	220
DİPNOT 27 - NİTELİKLERİNE GÖRE GİDERLER.....	221-222
DİPNOT 28 - BAĞIMSIZ DENETÇİ/ BAĞIMSIZ DENETİM KURULUŞUNDAN ALINAN HİZMETLERE İLİŞKİN ÜCRETLER.....	222
DİPNOT 29 - ESAS FAALİYETLERDEN DİĞER GELİR VE GİDERLER.....	223
DİPNOT 30 - YATIRIM FAALİYETLERİNDEN GELİR VE GİDERLER	223
DİPNOT 31 - FİNANSAL GELİRLER VE GİDERLER	224
DİPNOT 32 - VERGİ VARLIK VE YÜKÜMLÜLÜKLERİ	224-228
DİPNOT 33 - TÜREV ARAÇLAR.....	229-230
DİPNOT 34 - FİNANS SEKTÖRÜ FAALİYETLERİNDEN ALACAKLAR.....	231-233
DİPNOT 35 - FİNANS SEKTÖRÜ FAALİYETLERİNDEN BORÇLAR	233
DİPNOT 36 - PAY BAŞINA KAZANÇ.....	234
DİPNOT 37 - İLİŞKİLİ TARAF AÇIKLAMALARI.....	234-235
DİPNOT 38 - NET PARASAL POZİSYON KAZANÇLARI/(KAYIPLARI)’NA İLİŞKİN AÇIKLAMALAR	235
DİPNOT 39 - FİNANSAL ARAÇLARDAN KAYNAKLANAN RİSKLERİN NİTELİĞİ VE DÜZEYİ	236-250
DİPNOT 40 - FİNANSAL ARAÇLAR	250-253
DİPNOT 41 - RAPORLAMA DÖNEMİNDEN SONRAKİ OLAYLAR.....	254

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2024 VE 2023 TARİHLİ KONSOLİDE BİLANÇOLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2024 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

	Dipnot	Bağımsız	Bağımsız
	Referansları	Denetimden Geçmiş 31 Aralık 2024	Denetimden Geçmiş 31 Aralık 2023
VARLIKLAR			
Dönen Varlıklar		1.826.050.391	1.882.773.798
Nakit ve Nakit Benzerleri	5	111.778.782	137.812.750
Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Hesabı	6	433.841.751	400.984.256
Finansal Yatırımlar		138.573.442	145.583.177
- Gerçeğe Uygun Değer Farkı Kar ve ya Zarara Yansıtılan	7	37.602.652	35.917.867
- Gerçeğe Uygun Değer Farkı Diğer Kapsamlı Gelire Yansıtılan	7	61.467.403	64.827.509
- İtfa Edilmiş Maliyeti Üzerinden Değerlenen	7	37.443.514	43.157.850
- Vadeli Mevduatlar	7	2.059.873	1.679.951
Ticari Alacaklar	10	14.899.570	13.813.688
Finans Sektörü Faaliyetlerinden Alacaklar	34	974.546.671	1.028.534.982
Diğer Alacaklar	11	25.709.846	19.568.170
Türev Araçlar	33	13.866.485	26.099.867
Stoklar	12	31.353.014	34.192.323
Peşin Ödenmiş Giderler	13	43.239.173	42.959.381
Ertelenmiş Sigortacılık Üretim Giderleri		3.573.264	3.046.922
Cari Dönem Vergisiyle İlgili Varlıklar	32	1.289.357	371.299
Diğer Dönen Varlıklar	23	28.866.152	28.829.913
Satış Amaçlı Sınıflandırılan Varlıklar	25	4.512.884	977.070

Duran Varlıklar		1.247.628.542	1.282.492.200
Finansal Yatırımlar		517.857.985	571.521.706
- Gerçeğe Uygun Değer Farkı Diğer Kapsamlı Gelire Yansıtılan	7	335.130.859	354.213.265
- İtfa Edilmiş Maliyeti Üzerinden Değerlenen	7	182.727.126	216.413.609
- Vadeli Mevduatlar	7	-	894.832
Ticari Alacaklar	10	2.663	3.726
Finans Sektörü Faaliyetlerinden Alacaklar	34	382.999.196	352.142.164
Diğer Alacaklar	11	1.602.534	2.381.054
Türev Araçlar	33	45.347.915	70.349.469
Özkaynak Yöntemiyle Değerlenen Yatırımlar	14	110.554.544	111.213.450
Yatırım Amaçlı Gayrimenkuller	15	3.426.996	3.795.932
Maddi Duran Varlıklar	16	100.499.274	91.593.168
Kullanım Hakkı Varlıkları	18	13.346.069	13.459.852
Maddi Olmayan Duran Varlıklar		62.105.500	55.992.260
- Şerefiye	19	16.136.835	15.531.701
- Diğer Maddi Olmayan Duran Varlıklar	17	45.968.665	40.460.559
Peşin Ödenmiş Giderler	13	282.737	394.328
Ertelenmiş Sigortacılık Üretim Giderleri		6.144.819	4.525.531
Ertelenmiş Vergi Varlıkları	32	1.558.283	2.407.194
Diğer Duran Varlıklar	23	1.900.027	2.712.366
TOPLAM VARLIKLAR		3.073.678.933	3.165.265.998

1 Ocak - 31 Aralık 2024 hesap dönemine ait konsolide finansal tablolar, 3 Mart 2025 tarihli Yönetim Kurulu toplantısında onaylanmıştır. Konsolide finansal tablolar, Genel Kurul’da onaylanması sonucu kesinleşecektir.

İlişikteki dipnotlar konsolide finansal tabloların ayrılmaz parçasını oluşturur.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2024 VE 2023 TARİHLİ KONSOLİDE BİLANÇOLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2024 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

	Dipnot	Bağımsız	Bağımsız
	Referansları	Denetimden Geçmiş 31 Aralık 2024	Denetimden Geçmiş 31 Aralık 2023
Kısa Vadeli Yükümlülükler			
Kısa Vadeli Borçlanmalar	8	124.263.252	77.681.321
Uzun Vadeli Borçlanmaların Kısa Vadeli Kısımları	8	73.550.753	95.388.621
Kiralama İşlemlerinden Kaynaklanan Yükümlülükler	9	1.865.083	1.666.786
Ticari Borçlar	10	37.455.345	39.017.688
Finans Sektörü Faaliyetlerinden Borçlar	35	1.945.352.257	1.956.595.996
Çalışanlara Sağlanan Faydalar Kapsamında Borçlar	22	1.076.933	1.171.900
Diğer Borçlar	11	83.318.240	81.230.776
Türev Araçlar	33	9.662.293	9.420.222
Devlet Teşvik ve Yardımları		6.972	8.446
Ertelenmiş Gelirler	13	4.994.729	3.306.218
Dönem Karı Vergi Yükümlülüğü		1.893.169	13.768.732
Kısa Vadeli Karşılıklar		48.483.896	56.297.631
- Çalışanlara Sağlanan Faydalara İlişkin Kısa Vadeli Karşılıklar	22	6.850.928	6.127.735
- Sigortacılık Teknik Karşılıkları	20	38.703.712	46.281.267
- Diğer Kısa Vadeli Karşılıklar	20	2.929.256	3.888.629
Diğer Kısa Vadeli Yükümlülükler	23	18.761.919	11.081.645
Satış Amacıyla Elde Tutulan Varlıklara İlişkin Yükümlülükler	25	46.088	42.687
Uzun Vadeli Yükümlülükler		249.637.138	262.503.963
Uzun Vadeli Borçlanmalar	8	135.809.036	132.063.479
Kiralama İşlemlerinden Kaynaklanan Yükümlülükler	9	8.882.265	7.061.642
Ticari Borçlar	10	-	87.114
Finans Sektörü Faaliyetlerinden Borçlar	35	22.198.388	31.835.668
Diğer Borçlar	11	15.488.708	28.376.029
Türev Araçlar	33	8.052.163	12.297.012
Devlet Teşvik ve Yardımları		32.467	39.329
Ertelenmiş Gelirler	13	3.783.469	1.894.085
Uzun Vadeli Karşılıklar		37.922.992	36.052.138
- Çalışanlara Sağlanan Faydalara İlişkin Uzun Vadeli Karşılıklar	22	5.575.022	6.732.988
- Sigortacılık Teknik Karşılıkları	20	30.103.055	26.440.930
- Diğer Uzun Vadeli Karşılıklar	20	2.244.915	2.878.220
Ertelenmiş Vergi Yükümlülüğü	32	10.625.757	11.469.384
Diğer Uzun Vadeli Yükümlülükler	23	6.841.893	1.328.083
ÖZKAYNAKLAR		473.310.866	556.083.366
Ana Ortaklığa Ait Özkaynaklar		283.258.410	318.633.288
Ödenmiş Sermaye	24	2.100.376	2.040.404
Sermaye Düzeltme Farkları	24	123.679.138	123.658.223
Paylara İlişkin Primler	24	510.937	510.937
Geri Alınmış Paylar (-)		(1.950.519)	(457.240)
Kar veya Zararda Yeniden Sınıflandırılmayacak			
- Birikmiş Kar ya da Zarar		(3.556.764)	(3.005.774)
- Tanımlanmış Fayda Planları Yeniden Ölçüm Kayıpları		(3.556.764)	(3.005.774)
Kar veya Zararda Yeniden Sınıflandırılacak			
- Birikmiş Kar ya da Zarar		(33.119.059)	(16.904.436)
- Yabancı Para Çevrim Farkları		(13.754.317)	(1.621.739)
- Riskten Korunma Kayıpları		(14.838.287)	(15.300.671)
- Yeniden Değerleme ve Sınıflandırma Kazançları/(Kayıpları)		(4.526.455)	17.974
Kardan Ayrılan Kısıtlanmış Yedekler		17.006.134	15.620.133
Geçmiş Yıllar Karları		194.062.727	174.897.231
Net Dönem Karı/(Zararı)		(15.474.560)	22.273.810
Kontrol Gücü Olmayan Paylar		190.052.456	237.450.078
TOPLAM KAYNAKLAR		3.073.678.933	3.165.265.998

İlişikteki dipnotlar konsolide finansal tabloların ayrılmaz parçasını oluşturur.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

1 OCAK – 31 ARALIK 2024 VE 2023 DÖNEMLERİNE AİT KONSOLİDE KÂR VEYA ZARAR TABLOLARI

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2024 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

	Dipnot Referansları	Bağımsız Denetimden Geçmiş 1 Ocak- 31 Aralık 2024	Bağımsız Denetimden Geçmiş 1 Ocak- 31 Aralık 2023
SÜRDÜRÜLEN FAALİYETLER			
Hasılat (net)	26	195.092.886	197.812.451
Satışların Maliyeti (-)	26	(162.002.941)	(167.380.261)
Ticari Faaliyetlerden Brüt Kar		33.089.945	30.432.190
Faiz, Prim, Komisyon ve Diğer Gelirler	26	711.893.600	568.501.826
Faiz, Prim, Komisyon ve Diğer Giderler (-)	26	(556.663.803)	(330.571.884)
Finans Sektörü Faaliyetlerinden Brüt Kar		155.229.797	237.929.942
BRÜT KAR		188.319.742	268.362.132
Genel Yönetim Giderleri (-)	27	(97.574.504)	(84.593.939)
Pazarlama Giderleri (-)	27	(45.049.866)	(42.099.203)
Araştırma ve Geliştirme Giderleri (-)	27	(312.660)	(389.768)
Esas Faaliyetlerden Diğer Gelirler	29	24.084.224	33.194.875
Esas Faaliyetlerden Diğer Giderler (-)	29	(13.896.567)	(14.565.951)
Özkaynak Yöntemiyle Değerlenen Yatırımların Karlarından Paylar	4, 14	1.725.151	19.733.596
FAALİYET KARI		57.295.520	179.641.742
Yatırım Faaliyetlerinden Gelirler	30	867.400	1.633.378
Yatırım Faaliyetlerinden Giderler (-)	30	(2.538.084)	(916.993)
FİNANSMAN GİDERİ ÖNCESİ FAALİYET KARI		55.624.836	180.358.127
Finansman Gelirleri	31	6.111.744	5.457.308
Finansman Giderleri (-)	31	(13.360.509)	(10.441.953)
Net Parasal Pozisyon Kazançları/(Kayıpları)	38	(64.125.991)	(106.139.624)
SÜRDÜRÜLEN FAALİYETLER VERGİ ÖNCESİ KARI/(ZARARI)			
Sürdürülen Faaliyetler Vergi Gideri		(14.969.845)	(40.575.448)
Dönem Vergi Gideri	32	(9.644.134)	(27.974.117)
Ertelenmiş Vergi Geliri /(Gideri)	32	(5.325.711)	(12.601.331)
SÜRDÜRÜLEN FAALİYETLERDEN DÖNEM KARI/(ZARARI)		(30.719.765)	28.658.410
DURDURULAN FAALİYETLER			
Durdurulan Faaliyetler Vergi Sonrası Dönem Zararı		(271)	(3.534)
DÖNEM KARI/(ZARARI)		(30.720.036)	28.654.876
DÖNEM KARI/(ZARARI) DAĞILIMI			
- Kontrol Gücü Olmayan Paylar		(15.245.476)	6.381.066
- Ana Ortaklık Payları		(15.474.560)	22.273.810
Pay başına kazanç/(kayıp)			
- yüz adet adi hisse senedi (TL)	36	(7,47)	10,92
Pay başına sürdürülen faaliyetlerden kazanç/(kayıp)			
- yüz adet adi hisse senedi (TL)	36	(7,47)	10,92

İlişikteki dipnotlar konsolide finansal tabloların ayrılmaz parçasını oluşturur.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

1 OCAK – 31 ARALIK 2024 VE 2023 HESAP DÖNEMLERİNE AİT KONSOLİDE DİĞER KAPSAMLI GELİR TABLOLARI

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2024 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

	Bağımsız Denetimden Geçmiş 1 Ocak- 31 Aralık 2024	Bağımsız Denetimden Geçmiş 1 Ocak- 31 Aralık 2023
DÖNEM KARI/(ZARARI)	(30.720.036)	28.654.876
Diğer Kapsamlı Gelir/(Gider): Kar veya Zararda Yeniden Sınıflandırılmayacaklar	(1.375.851)	(1.033.286)
Vergi sonrası aktüeryal (kayıp)/kazanç	(1.402.098)	(1.053.281)
Özkaynak yöntemi ile değerlendirilen yatırımların diğer kapsamlı gelir/(giderlerindeki) paylar, vergi sonrası	26.247	19.995
Kar veya Zararda Yeniden Sınıflandırılacaklar	(35.253.043)	(32.806.137)
Gerçeğe uygun değer farkı diğer kapsamlı gelire yansıtılan finansal varlıklara ilişkin diğer kapsamlı gelir (gider), vergi sonrası	(11.403.150)	(21.074.531)
Yabancı para çevrim farklarındaki değişim	(21.751.393)	(468.412)
Nakit akışı riskinden korunma araçları, vergi sonrası	(111.180)	408.323
Yurtdışındaki net yatırım riskinden korunma amaçlı türev finansal varlıklara ilişkin kar/(zarar), vergi sonrası	(4.012.838)	(13.850.550)
Özkaynak yöntemi ile değerlendirilen yatırımların diğer kapsamlı gelir/(giderlerinden) paylar, vergi sonrası	2.025.518	2.179.033
DİĞER KAPSAMLI GELİR/(GİDER) (VERGİ SONRASI)	(36.628.894)	(33.839.423)
TOPLAM KAPSAMLI GELİR/(GİDER)	(67.348.930)	(5.184.547)
TOPLAM KAPSAMLI GELİRİN/(GİDERİN) DAĞILIMI		
- Kontrol Gücü Olmayan Paylar	(35.137.162)	(14.343.059)
- Ana Ortaklık Payları	(32.211.768)	9.158.512

İlişikteki dipnotlar konsolide finansal tabloların ayrılmaz parçasını oluşturur.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

1 OCAK – 31 ARALIK 2024 VE 2023 HESAP DÖNEMLERİNE AİT KONSOLİDE ÖZKAYNAKLAR DEĞİŞİM TABLOLARI

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2024 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

	Kar / Zararda				Kar / Zararda				Birikimsiz Karlar				
	Yenden				Yenden				Yenden				
	Sermaye	Sermaye	Geri	Paylara	Tanılan Fayda	Yabancı	Risken	Değerleme ve	Kardan	Geçmiş	Net dönem	Ana	Kontrol gücü
	düzeltilmesi	faizleri	alınımı	başına	Planları Yenden	para	koruma	ksidılması	ayrılan	yıllar	karı(zararı)	ortaklığa ait	olmayan
	faizleri	faizleri	payları (-)	primler	Kazançları/(Kayıpları)	faizleri	faizleri	yetekler	yetekler	karları	karı(zararı)	ortaklığa ait	payları
1 Ocak 2023 itibarıyla bakiye	123.658.223	2.040.404	(2.450.543)	510.937	(2.418.936)	(899.380)	(12.067.359)	8.579.705	15.214.947	125.503.320	56.916.354	314.587.672	263.803.424
Transferler	-	-	-	-	-	-	-	-	-	56.511.168	(56.916.354)	-	-
Temettü	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(7.190.474)	-	(7.190.474)	(19.517.521)
Sermaye artırımları	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Bağlı ortaklık edinimi veya elden çıkarılması	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Bağlı ortaklıklarda kontrol kaybı ile sonuçlanmayan pay oranı	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Bağlı ortaklıklarda kontrol kaybı ile sonuçlanmayan pay oranı	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Değişikliğine bağlı artış (azalış)	-	-	-	-	-	(19.059)	30.117	-	-	(371.447)	-	(360.389)	361.890
Payların geri alım işlemleri nedeniyle meydana gelen artış (azalış)	-	-	1.993.303	-	-	-	-	-	-	444.664	-	2.437.967	(45.130)
Toplam kapsamlı gelir (gider)	-	-	-	-	(586.838)	(703.300)	(3.263.429)	(8.561.731)	-	22.273.810	9.158.512	(14.343.059)	(5.184.547)
31 Aralık 2023 itibarıyla bakiyeler	123.658.223	2.040.404	(457.240)	510.937	(3.005.774)	(1.621.729)	(15.300.671)	17.974	15.620.133	174.897.231	22.273.810	318.633.288	237.450.078
Transferler	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Temettü	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.386.001	(22.273.810)	-	-
Bağlı ortaklıklarda kontrol kaybı ile sonuçlanmayan pay oranı	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(7.819.380)	-	(7.819.380)	(16.395.691)
Bağlı ortaklıklarda kontrol kaybı ile sonuçlanmayan pay oranı	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Değişikliğine bağlı artış (azalış) (*)	59.972	-	(1.471.092)	-	-	(58.451)	30.046	-	-	6.097.067	-	4.678.457	(4.468.927)
Bağlı ortaklık edinimi veya elden çıkarılması	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	209.530
Bağlı ortaklıklarda kontrol kaybı ile sonuçlanmayan pay oranı	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	818.041
Değişikliğine bağlı artış (azalış)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Payların geri alım işlemleri nedeniyle meydana gelen artış (azalış)	-	-	(22.187)	-	-	-	-	-	-	-	-	(22.187)	(55.450)
Toplam kapsamlı gelir (gider)	-	-	-	-	(550.990)	(12.074.127)	432.338	(4.544.429)	-	(15.474.560)	(32.211.768)	(35.137.162)	(67.348.930)
1 Ocak 2024 itibarıyla bakiye	123.658.223	2.040.404	(457.240)	510.937	(3.005.774)	(1.621.729)	(15.300.671)	17.974	15.620.133	174.897.231	22.273.810	318.633.288	237.450.078
Transferler	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Temettü	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Bağlı ortaklık edinimi veya elden çıkarılması	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Bağlı ortaklıklarda kontrol kaybı ile sonuçlanmayan pay oranı	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Değişikliğine bağlı artış (azalış) (*)	59.972	-	(1.471.092)	-	-	(58.451)	30.046	-	-	6.097.067	-	4.678.457	(4.468.927)
Bağlı ortaklık edinimi veya elden çıkarılması	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	209.530
Bağlı ortaklıklarda kontrol kaybı ile sonuçlanmayan pay oranı	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	818.041
Değişikliğine bağlı artış (azalış)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Payların geri alım işlemleri nedeniyle meydana gelen artış (azalış)	-	-	(22.187)	-	-	-	-	-	-	-	-	(22.187)	(55.450)
Toplam kapsamlı gelir (gider)	-	-	-	-	(550.990)	(12.074.127)	432.338	(4.544.429)	-	(15.474.560)	(32.211.768)	(35.137.162)	(67.348.930)
1 Ocak 2024 itibarıyla bakiyeler	123.658.223	2.040.404	(457.240)	510.937	(3.005.774)	(1.621.729)	(15.300.671)	17.974	15.620.133	174.897.231	22.273.810	318.633.288	237.450.078
Transferler	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Temettü	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Bağlı ortaklık edinimi veya elden çıkarılması	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Bağlı ortaklıklarda kontrol kaybı ile sonuçlanmayan pay oranı	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Değişikliğine bağlı artış (azalış) (*)	59.972	-	(1.471.092)	-	-	(58.451)	30.046	-	-	6.097.067	-	4.678.457	(4.468.927)
Bağlı ortaklık edinimi veya elden çıkarılması	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	209.530
Bağlı ortaklıklarda kontrol kaybı ile sonuçlanmayan pay oranı	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	818.041
Değişikliğine bağlı artış (azalış)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Payların geri alım işlemleri nedeniyle meydana gelen artış (azalış)	-	-	(22.187)	-	-	-	-	-	-	-	-	(22.187)	(55.450)
Toplam kapsamlı gelir (gider)	-	-	-	-	(550.990)	(12.074.127)	432.338	(4.544.429)	-	(15.474.560)	(32.211.768)	(35.137.162)	(67.348.930)
1 Ocak 2024 itibarıyla bakiyeler	123.658.223	2.040.404	(457.240)	510.937	(3.005.774)	(1.621.729)	(15.300.671)	17.974	15.620.133	174.897.231	22.273.810	318.633.288	237.450.078
Transferler	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Temettü	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Bağlı ortaklık edinimi veya elden çıkarılması	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Bağlı ortaklıklarda kontrol kaybı ile sonuçlanmayan pay oranı	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Değişikliğine bağlı artış (azalış) (*)	59.972	-	(1.471.092)	-	-	(58.451)	30.046	-	-	6.097.067	-	4.678.457	(4.468.927)
Bağlı ortaklık edinimi veya elden çıkarılması	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	209.530
Bağlı ortaklıklarda kontrol kaybı ile sonuçlanmayan pay oranı	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	818.041
Değişikliğine bağlı artış (azalış)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Payların geri alım işlemleri nedeniyle meydana gelen artış (azalış)	-	-	(22.187)	-	-	-	-	-	-	-	-	(22.187)	(55.450)
Toplam kapsamlı gelir (gider)	-	-	-	-	(550.990)	(12.074.127)	432.338	(4.544.429)	-	(15.474.560)	(32.211.768)	(35.137.162)	(67.348.930)
1 Ocak 2024 itibarıyla bakiyeler	123.658.223	2.040.404	(457.240)	510.937	(3.005.774)	(1.621.729)	(15.300.671)	17.974	15.620.133	174.897.231	22.273.810	318.633.288	237.450.078
Transferler	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Temettü	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Bağlı ortaklık edinimi veya elden çıkarılması	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Bağlı ortaklıklarda kontrol kaybı ile sonuçlanmayan pay oranı	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Değişikliğine bağlı artış (azalış) (*)	59.972	-	(1.471.092)	-	-	(58.451)	30.046	-	-	6.097.067	-	4.678.457	(4.468.927)
Bağlı ortaklık edinimi veya elden çıkarılması	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	209.530
Bağlı ortaklıklarda kontrol kaybı ile sonuçlanmayan pay oranı	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	818.041
Değişikliğine bağlı artış (azalış)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Payların geri alım işlemleri nedeniyle meydana gelen artış (azalış)	-	-	(22.187)	-	-	-	-	-	-	-	-	(22.187)	(55.450)
Toplam kapsamlı gelir (gider)	-	-	-	-	(550.990)	(12.074.127)	432.338	(4.544.429)	-	(15.474.560)	(32.211.768)	(35.137.162)	(67.348.930)
1 Ocak 2024 itibarıyla bakiyeler	123.658.223	2.040.404	(457.240)	510.937	(3.005.774)	(1.621.729)	(15.300.671)	17.974	15.620.133	174.897.231	22.273.810	318.633.288	237.450.078
Transferler	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Temettü	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Bağlı ortaklık edinimi veya elden çıkarılması	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Bağlı ortaklıklarda kontrol kaybı ile sonuçlanmayan pay oranı	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Değişikliğine bağlı artış (azalış) (*)	59.972	-	(1.471.092)	-	-	(58.451)	30.046	-	-	6.097.067	-	4.678.457	(4.468.927)
Bağlı ortaklık edinimi veya elden çıkarılması	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	209.530
Bağlı ortaklıklarda kontrol kaybı ile sonuçlanmayan pay oranı	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	818.041
Değişikliğine bağlı artış (azalış)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Payların geri alım işlemleri nedeniyle meydana gelen artış (azalış)	-	-	(22.187)	-	-	-	-	-	-	-	-	(22.187)	(55.450)
Toplam kapsamlı gelir (gider)	-	-	-	-	(550.990)	(12.074.127)	432.338	(4.544.429)	-	(15.474.560)	(32.211.768)	(35.137.162)	(67.348.930)
1 Ocak 2024 itibarıyla bakiyeler	123.658.223	2.040.404	(457.240)	510.937	(3.005.774)	(1.621.729)	(15.300.671)	17.974	15.620.133	174.897.231	22.273.810	318.633.288	237.450.078
Transferler	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Temettü	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Bağlı ortaklık edinimi veya elden çıkarılması	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Bağlı ortaklıklarda kontrol kaybı ile sonuçlanmayan pay oranı	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Değişikliğine bağlı artış (azalış) (*)	59.972	-	(1.471.092)	-	-	(58.451)	30.046	-	-	6.097.067	-	4.678.457	(4.468.927)
Bağlı ortaklık edinimi veya elden çıkarılması	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	209.530
Bağlı ortaklıklarda kontrol kaybı ile sonuçlanmayan pay oranı	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	818.041
Değişikliğine bağlı artış (azalış)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Payların geri alım işlemleri nedeniyle meydana gelen artış (azalış)	-	-	(22.187)	-	-	-	-	-	-	-	-	(22.187)	(55.450)
Toplam kapsamlı gelir (gider)	-	-	-	-	(550.990)	(12.074.127)	432.338	(4.544.429)	-	(15.474.560)	(32.211.768)	(35.137.162)	(67.348.930)
1 Ocak 2024 itibarıyla bakiyeler	123.658.223	2.040.404	(457.240)	510.937	(3.005.774)	(1.621.729)	(15.300.671)	17.974	15.620.133	174.897.231	22.273.810	318.633.288	237.450.078
Transferler	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Temettü	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Bağlı ortaklık edinimi veya elden çıkarılması	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Bağlı ortaklıklarda kontrol kaybı ile sonuçlanmayan pay oranı	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Değişikliğine bağlı artış (azalış) (*)	59.972	-	(1.471.092)	-	-	(58.451)	30.046	-	-	6.097.067	-	4.678.457	(4.468.927)
Bağlı ortaklık edinimi veya elden çıkarılması	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	209.530
Bağlı ortaklıklarda kontrol kaybı ile sonuçlanmayan pay oranı	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	818.041
Değişikliğine bağlı artış (azalış)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Payların geri alım işlemleri nedeniyle meydana gelen artış (azalış)	-	-	(22.187)	-	-	-	-	-	-	-	-	(22.187)	(55.450)
Toplam kapsamlı gelir (gider)	-	-	-	-	(550.990)	(12.074.127)	432.338	(4.544.429)	-	(15.474.560)	(32.211.768)	(35.137.162)	(67.348.930)
1 Ocak 2024 itibarıyla bakiyeler	123.658.223	2.040.404	(457.240)	510.937	(3.005.774)	(1.621.729)	(15.300.671)	17					

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2024 TARİHİ İTİBARIYLA
KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2024 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

DİPNOT 1 - GRUP’UN ORGANİZASYONU VE FAALİYET KONUSU

Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş. (“Holding”) 1967 yılında kurulmuş olup ana faaliyet konusu ağırlıklı olarak finans, üretim ve ticaret gibi endüstri kollarında faaliyet gösteren şirketlerin idare ve koordinasyonunu sağlamaktır. Holding Türkiye’de tescil edilmiştir. 31 Aralık 2024 tarihi itibarıyla çalışan personel sayısı 64.705’tir. (31 Aralık 2023: 64.061). 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 2024 tarihi itibarıyla Grup’un hisselerini elinde bulunduran hissedarlar ve hisse oranları aşağıdaki gibidir (Dipnot 24):

	(%)
Sakıp Sabancı Holding A.Ş.	13,90
Serra Sabancı	7,02
Suzan Sabancı Dinçer	6,84
Çiğdem Sabancı Bilen	6,84
Diğer	65,40
	100

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

Bağlı Ortaklıklar

31 Aralık 2024 tarihi itibarıyla konsolide edilen Bağlı Ortaklıkların faaliyet konusu ve konsolide finansal tabloların amacı doğrultusunda Bağlı Ortaklıkların faaliyette bulunduğu endüstriyel bölümler aşağıdaki gibidir:

Bağlı Ortaklıklar	İşlem gördükleri borsa	Faaliyet konusu	Endüstriyel bölüm	Çalışan sayıları	Kayıtlı olduğu ülke
Agesa Hayat ve Emeklilik A.Ş. (“Agesa”)	BİST	Bireysel Emeklilik	Finansal Hizmetler	2.137	Türkiye
Akbank T.A.Ş. (“Akbank”)	BİST	Bankacılık	Bankacılık	15.803	Türkiye
Aksigorta A.Ş. (“Aksigorta”)	BİST	Sigorta	Finansal Hizmetler	842	Türkiye
Carrefoursa Carrefour Sabancı Ticaret Merkezi A.Ş. (“Carrefoursa”)	BİST	Ticaret	Diğer	11.543	Türkiye
Çimsa Çimento Sanayi ve Ticaret A.Ş. (“Çimsa”)	BİST	Çimento	Malzeme Teknolojileri	2.495	Türkiye
Dx Technology Services and Investment BV (“Dx BV”)	-	Bilgi Teknolojileri	Dijital	621	Hollanda
Cimsa Building Solutions B.V. (“CBS”)	-	Çimento	Malzeme Teknolojileri	992	Hollanda
Sabancı İklim Teknolojileri A.Ş. (“İklim Teknolojileri”)	-	Enerji	Enerji	11	Türkiye
Kordsa Teknik Tekstil Anonim Şirketi (“Kordsa”)	BİST	Lastik takviye	Malzeme Teknolojileri	4.740	Türkiye
Teknosa İç ve Dış Ticaret A.Ş. (“Teknosa”)	BİST	Ticaret	Dijital	3.214	Türkiye
Tursa Sabancı Turizm ve Yatırım İşletmeleri A.Ş. (“Tursa”)	-	Turizm	Diğer	6	Türkiye
Temsa Motorlu Araçlar Pazarlama ve Dağıtım A.Ş.	-	Ticaret	Mobilite Çözümleri	48	Türkiye

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2024 TARİHİ İTİBARIYLA
KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2024 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

DİPNOT 1 - GRUP’UN ORGANİZASYONU VE FAALİYET KONUSU (Devamı)

Bağlı Ortaklıklar (devamı)

Ayrıca, Banka’nın bağlı ortaklığı olmamakla birlikte %100 kontrol gücüne sahip olduğu, yurtdışından uzun vadeli finansman sağlamak amacıyla Kasım 1999’da “Yapılandırılmış İşletme” olarak kurulan A.R.T.S. Ltd. de tam konsolidasyon yöntemi ile konsolidasyona dahil edilmiştir.

Finansal bilgilerin bölümlere göre raporlanması amaçlı olarak hazırlanan Dipnot 4’te Holding’e ilişkin bilgiler “Diğer” grubu içerisinde gösterilmiştir.

İş Ortaklıkları

31 Aralık 2024 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
Akçansa Çimento Sanayi ve Ticaret A.Ş. (“Akçansa”)	BİST	Çimento	Malzeme Teknolojileri	Heidelberg Materials	2.358
Brisa Bridgestone Sabancı Lastik Sanayi ve Ticaret A.Ş. (“Brisa”)	BİST	Lastik	Mobilite Çözümleri	Bridgestone	3.696
Enerjisa Enerji A.Ş. (“Enerjisa Enerji”)	BİST	Enerji	Enerji	E.ON SE	11.523
Enerjisa Üretim Santralleri A.Ş. (“Enerjisa Üretim”)	-	Enerji	Enerji	E.ON SE	2.347
Temsa Skoda Sabancı Ulaşım Araçları A.Ş. (“Temsa Ulaşım Araçları”)	-	Otomotiv	Mobilite Çözümleri	Škoda a.s.	1.824

İş ortaklıkları Türkiye’de kurulmuştur.

DİPNOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR

2.1 Sunuma İlişkin Temel Esaslar

2.1.1 Uygulanan finansal raporlama standartları

Grup’un konsolide finansal tabloları, Sermaye Piyasası Kurulu’nun (“SPK”) 13 Haziran 2013 tarih ve 28676 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan II-14.1 nolu “Sermaye Piyasasında Finansal Raporlamaya İlişkin Esaslar Tebliği” (“Tebliğ”) hükümlerine uygun olarak hazırlanmış olup Tebliğin 5. Maddesine göre Kamu Gözetimi Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu (“KGK”) tarafından yayımlanan Türkiye Finansal Raporlama Standartları (“TFRS”) ile bunlara ilişkin ek ve yorumlar esas alınmıştır.

Konsolide finansal tablolar, KGK tarafından yayımlanan “TMS Taksonomisi Hakkında Duyuru” ile SPK tarafından yayımlanan Finansal Tablo Örnekleri ve Kullanım Rehberi’nde belirlenmiş olan formatlara uygun olarak sunulmuştur.

Sabancı Holding ve Türkiye’de kayıtlı olan Bağlı Ortaklıkları ve İş Ortaklıkları ve İştirakleri, kanuni finansal tablolarını Türk Ticaret Kanunu’na (“TTK”), vergi mevzuatına, T.C. Maliye Bakanlığı tarafından yayımlanan Tek Düzen Hesap Planı’na, Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu (“BDDK”) tarafından yürürlüğe konulan Bankaların Muhasebe Uygulamalarına ve Belgelerin Saklanması İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik ve yine BDDK tarafından muhasebe ve finansal raporlama esaslarına ilişkin yayımlanan diğer yönetmelik, açıklama ve genelgelere ve Sigorta Murakabe Kanunu ve Sigorta Mevzuatı’na uygun olarak Türk Lirası cinsinden hazırlamaktadır.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2024 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2024 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

DİPNOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (Devamı)

2.1 Sunuma İlişkin Temel Esaslar (devamı)

2.1.1 Uygulanan finansal raporlama standartları (devamı)

Yabancı ülkelerde faaliyet gösteren Bağlı Ortaklıklar’ın kanuni finansal tabloları faaliyet gösterdikleri ülkelerde geçerli olan kanun ve yönetmeliklere uygun olarak hazırlanmıştır. Konsolide finansal tablolar, gerçeğe uygun değeri ile gösterilen finansal varlıklar ve yükümlülükler ve işletme birleşmeleri sırasında ortaya çıkan duran varlıklardaki kayıtlı değer ile gerçeğe uygun değer arasındaki farklardan kaynaklanan değerlemeler haricinde tarihi maliyet esaslı baz alınarak hazırlanmıştır. Konsolide finansal tablolar, tarihi maliyet esasına göre hazırlanmış kanuni kayıtlara TFRS uyarınca doğru sunumun yapılması amacıyla gerekli düzeltme ve sınıflandırmalar yansıtılarak düzenlenmiştir.

Kullanılan Para Birimi

Grup’un her işletmesinin kendi finansal tabloları faaliyette 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 Yüksek enflasyonlu ekonomilerde finansal raporlama

SPK’nın 28 Aralık 2023 tarih ve 81/1820 sayılı kararı uyarınca, Türkiye Muhasebe/Finansal Raporlama Standartlarını uygulayan finansal raporlama düzenlemelerine tabi ihraççılar ile sermaye piyasası kurumlarının, 31 Aralık 2023 tarihi itibarıyla sona eren hesap dönemlerine ait yıllık finansal raporlarından başlamak üzere TMS 29 “Yüksek Enflasyonlu Ekonomilerde Finansal Raporlama Standardı” hükümlerini uygulamak suretiyle enflasyon muhasebesi uygulamasına karar verilmiştir.

Grup, KGK tarafından 23 Kasım 2023 tarihinde yapılan duyuru ve yayınlanan “Yüksek Enflasyonlu Ekonomilerde Finansal Raporlama Hakkında Uygulama Rehberi”ne istinaden 31 Aralık 2024 tarihli ve aynı tarihte sona eren yıla ilişkin konsolide finansal tablolarını TMS 29 “Yüksek Enflasyonlu Ekonomilerde Finansal Raporlama” Standardını uygulayarak hazırlamıştır. Söz konusu standart uyarınca, yüksek enflasyonlu bir ekonomiye ait para birimi esas alınarak hazırlanan finansal tabloların, bu para biriminin bilanço tarihindeki satın alma gücünde hazırlanması ve önceki dönem finansal tabloların da karşılaştırma amacıyla karşılaştırmalı bilgiler raporlama dönemi sonundaki cari ölçüm birimi cinsinden ifade edilir. Grup bu nedenle, 31 Aralık 2023 tarihli konsolide finansal tablolarını da, 31 Aralık 2024 tarihi itibarıyla satın alma gücü esasına göre sunmuştur.

TMS 29 uyarınca yapılan yeniden düzenlemeler, Türkiye İstatistik Kurumu (“TÜİK”) tarafından yayımlanan Türkiye’deki Tüketici Fiyat Endeksi’nden (“TÜFE”) elde edilen düzeltme katsayısı kullanılarak yapılmıştır. 31 Aralık 2024 tarihi itibarıyla, konsolide finansal tabloların düzeltilmesinde kullanılan, TL’nin yüksek enflasyonlu bir ekonominin para birimi olarak tanımlanmasına son verildiği 1 Ocak 2005 tarihinden bu yana cari ve önceki dönemlere ait endeksler ve düzeltme katsayıları aşağıdaki gibidir:

Tarih	Endeks	Düzeltilme katsayısı	3 yıllık bileşik enflasyon oranı
31 Aralık 2024	2.684,55	1,00000	%291
31 Aralık 2023	1.859,38	1,44379	%268
31 Aralık 2022	1.128,45	2,37897	%156

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2024 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2024 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

DİPNOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (Devamı)

2.1.2 Yüksek enflasyonlu ekonomilerde finansal raporlama (devamı)

Grup’un yüksek enflasyonlu ekonomilerde finansal raporlama amacıyla yaptığı düzeltme işleminin ana unsurları aşağıdaki gibidir:

- TL cinsinden hazırlanmış cari dönem konsolide finansal tablolar, bilanço tarihindeki satın alma gücü ile ifade edilmekte olup önceki raporlama dönemlerine ait tutarlar da yine raporlama dönemi sonundaki satın alma gücüne göre düzeltilerek ifade edilmektedir.
- Parasal varlık ve yükümlülükler, (nakit ve nakit benzerleri, ticari alacak ve borçlar, finans sektörü faaliyetlerinden alacak ve borçlar, borçlanmalar gibi) hali hazırda, bilanço tarihindeki cari satın alma gücü ile ifade edildiğinden düzeltilmemektedir. Parasal olmayan kalemlerin (stoklar, maddi ve maddi olmayan duran varlıklar, yatırım amaçlı gayrimenkuller ve özkaynak kalemleri gibi) enflasyona göre düzeltilmiş değerlerinin, geri kazanılabilir tutarı ya da net gerçekleşebilir değeri aştığı durumda, sırasıyla TMS 36 “Varlıklarda Değer Düşüklüğü” ve TMS 2 “Stoklar” hükümleri uygulanmıştır.
- Bilanço tarihindeki cari satın alma gücüyle ifade edilmemiş olan parasal olmayan varlık ve yükümlülükler ile özkaynak kalemleri, ilgili düzeltme katsayıları kullanılarak düzeltilmiştir.
- Konsolide bilançolardaki parasal olmayan kalemlerin konsolide gelir tablosuna etkisi olanlar dışında, konsolide gelir tablosunda yer alan tüm kalemler, gelir ve gider hesaplarının konsolide finansal tablolara ilk olarak yansıtıldıkları dönemler üzerinden hesaplanan katsayılar ile endekslenmiştir.
- Enflasyonun Grup’un cari dönemdeki net parasal varlık pozisyonu üzerindeki etkisi, konsolide gelir tablosunda net parasal pozisyon kaybı hesabına kaydedilmiştir.

2.1.3 Karşılaştırmalı bilgiler ve önceki dönem tarihli konsolide finansal tabloların düzeltilmesi

Karşılaştırmalı Bilgiler ve Önceki Dönem Konsolide Finansal Tabloların Yeniden Düzenlenmesi

Finansal durum ve performans trendlerinin tespitine imkan vermek üzere, Grup’un cari dönem konsolide finansal tabloları önceki dönemle karşılaştırmalı olarak hazırlanmaktadır. Cari dönem konsolide finansal tabloların sunumu ile uygunluk sağlanması açısından karşılaştırmalı bilgiler gerekli görüldüğünde yeniden sınıflandırılır ve önemli farklılıklar açıklanır.

Aşağıdaki paragrafta belirtilen değişiklik dışında, Grup sunulan dönemlere ilişkin konsolide finansal tablolarında birbiriyle tutarlı muhasebe politikaları uygulamış olup, cari dönem içerisinde muhasebe politika ve tahminlerinde gerçekleşen önemli değişiklikleri bulunmamaktadır.

31 Aralık 2023 itibarıyla gerçeğe uygun değer farkı kar ve zarara yansıtılan finansal yatırımlar ve nakit ve nakit benzerleri hesap kalemleri arasında sınıflama yapılmıştır. İgili sınıflamanın 2024 yıl sonu satın alım gücüne getirilmiş tutarları aşağıda belirtilmiştir.

31 Aralık 2023 itibarıyla, gerçeğe uygun değer farkı kar ve zarara yansıtılan finansal yatırımlar hesap kaleminde takip edilen 2.120.635 TL’nin nakit ve nakit benzerleri hesap kalemine sınıflaması gerçekleştirilmiştir.

31 Aralık 2023 itibarıyla, genel yönetim giderleri hesap kaleminde takip edilen banka promosyon giderleri 20.666.924 TL’nin pazarlama giderleri hesap kalemine sınıflaması gerçekleştirilmiştir.

İlgili sınıflamaların Grup’un toplam dönem karı/(zararı) üzerinde herhangi bir etkisi bulunmamaktadır.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2024 TARİHİ İTİBARIYLA
KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2024 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

DİPNOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR
(Devamı)

2.2 Türkiye Finansal Raporlama Standartları’ndaki Değişiklikler

1 Ocak - 31 Aralık 2024 hesap dönemine ait konsolide finansal tabloların hazırlanmasında esas alınan muhasebe politikaları, aşağıda belirtilen 1 Ocak 2024 tarihi itibarıyla geçerli yeni ve değiştirilmiş standartlar ve Türkiye Finansal Raporlama Yorumlama Komitesi (“TFRYK”) yorumları dışında, 31 Aralık 2023 tarihi itibarıyla hazırlanan konsolide finansal tablolar ile tutarlı olarak uygulanmıştır.

i) 1 Ocak 2024 tarihinden itibaren geçerli olan yeni standart, değişiklik ve yorumlar

TMS 1 (Değişiklikler) Yükümlülüklerin Kısa veya Uzun Vadeli Olarak Sınıflandırılması

Bu değişikliklerin amacı finansal durum tablosunda yer alan ve belirli bir vadesi bulunmayan borç ve diğer yükümlülüklerin kısa vadeli mi (bir yıl içerisinde ödenmesi beklenen) yoksa uzun vadeli mi olarak sınıflandırılması gerektiği ile ilgili şirketlerin karar verme sürecine yardımcı olmak suretiyle standardın gerekliliklerinin tutarlı olarak uygulanmasını sağlamaktır.

TFRS 16 (Değişiklikler) Satış ve Geri Kirala İşlemindeki Kira Yükümlülüğü

TFRS 16'daki bu değişiklikler, bir satıcı-kiracının, satış olarak muhasebeleştirilmek üzere TFRS 15'teki gereklilikleri karşılayan satış ve geri kirala işlemlerini sonradan nasıl ölçtüğünü açıklamaktadır.

TMS 1 (Değişiklikler) Kredi Sözleşmesi Şartları İçeren Uzun Vadeli Yükümlülükler

TMS 1'deki değişiklikler, bir işletmenin raporlama döneminden sonraki on iki ay içinde sağlaması gereken koşulların bir yükümlülüğün sınıflandırılmasını nasıl etkilediğini açıklamaktadır.

TMS 7 ve TFRS 7 (Değişiklikler) Tedarikçi Finansmanı Anlaşmaları

TMS 7 ve TFRS 7’de yapılan değişiklikler, işletmelerin tedarikçi finansmanı anlaşmaları ve açıklama gereklilikleri hakkında mevcut açıklama gerekliliklerine niteliksel ve niceliksel bilgi sağlamalarını isteyen yol işaretleri eklemektedir.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2024 TARİHİ İTİBARIYLA
KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2024 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

DİPNOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR
(Devamı)

2.2 Türkiye Finansal Raporlama Standartları’ndaki Değişiklikler (devamı)

ii) 31 Aralık 2024 tarihi itibarıyla yayımlanmış ancak henüz yürürlüğe girmemiş olan standartlar, değişiklikler ve yorumlar:

TFRS 17, ‘Sigorta Sözleşmeleri’;

TFRS 17, sigorta yükümlülüklerinin mevcut bir karşılama değerinde ölçülmesini gerektirir ve tüm sigorta sözleşmeleri için daha düzenli bir ölçüm ve sunum yaklaşımı sağlar. Bu gereklilikler sigorta sözleşmelerinde tutarlı, ilkeye dayalı bir muhasebeleştirmeye ulaşmak için tasarlanmıştır. TFRS 17, sigorta ve reasürans ile emeklilik şirketleri için 1 yıl daha ertelenmiş olup 1 Ocak 2026 itibarıyla TFRS 4 Sigorta Sözleşmelerinin yerini alacaktır.

Söz konusu değişikliğin Grup’un finansal durumu ve performansı üzerindeki etkileri değerlendirilmektedir.

TFRS 17 (Değişiklikler) Sigorta Sözleşmeleri ile TFRS 17 ile TFRS 9’un İlk Uygulaması – Karşılaştırmalı Bilgiler

TFRS 17’de uygulama maliyetlerini azaltmak, sonuçların açıklanmasını ve geçişi kolaylaştırmak amacıyla değişiklikler yapılmıştır.

Ayrıca, karşılaştırmalı bilgilere ilişkin değişiklik ile TFRS 7 ve TFRS 9’u aynı anda ilk uygulayan şirketlere finansal varlıklarına ilişkin karşılaştırmalı bilgileri sunarken o finansal varlığa daha önce TFRS 9’un sınıflandırma ve ölçüm gereklilikleri uygulanmış gibi sunmasına izin verilmektedir. Değişiklikler TFRS 17 ilk uygulandığında uygulanacaktır.

Söz konusu değişikliğin Grup’un finansal durumu ve performansı üzerindeki etkileri değerlendirilmektedir.

TMS 21 (Değişiklikler) Takas Edilebilirliğin Bulunmaması

Bu değişiklikler, bir para biriminin ne zaman değiştirilebilir olduğunu ve olmadığında döviz kurunun nasıl belirleneceğini belirlemeye yönelik rehberlik içermektedir. Değişiklikler, 1 Ocak 2025 ve sonrasında başlayan yıllık raporlama dönemlerinden itibaren geçerlidir.

Söz konusu standart, değişiklik ve iyileştirmelerin Grup’un konsolide finansal durumu ve performansı üzerindeki muhtemel etkileri değerlendirilmektedir.

2.3 Muhasebe Politikaları ve Tahminlerindeki Değişiklikler ve Hatalar

Yeni bir TFRS’nin ilk kez uygulanmasından kaynaklanan muhasebe politikası değişiklikleri, söz konusu TFRS’nin şayet varsa, geçiş hükümlerine uygun olarak geriye veya ileriye dönük olarak uygulanmaktadır. Herhangi bir geçiş hükmünün yer almadığı değişiklikler, muhasebe politikasında isteğe bağlı yapılan önemli değişiklikler veya tespit edilen muhasebe hataları geriye dönük olarak uygulanmakta ve önceki dönem finansal tabloları yeniden düzenlenmektedir.

Muhasebe tahminlerindeki değişiklikler, yalnızca bir döneme ilişkin ise, değişikliğin yapıldığı cari dönemde, gelecek dönemlere ilişkin ise, hem değişikliğin yapıldığı dönemde, hem de ileriye yönelik olarak uygulanır. Grup’un, cari dönem içerisinde muhasebe politika veya tahminlerinde gerçekleşen önemli bir değişiklik bulunmamaktadır.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2024 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2024 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

DİPNOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (Devamı)

2.4 Önemli Muhasebe Politikalarının Özeti

Konsolide finansal tabloların hazırlanmasında uygulanan önemli muhasebe politikaları aşağıda özetlenmiştir:

2.4.1 Konsolidasyon Esasları

a) Konsolide finansal tablolar, aşağıda (b) ile (e) paragraflarında yer alan hususlar kapsamında, ana ortaklık olan Holding ile Bağlı Ortaklıklarının, İş Ortaklıklarının ve İştiraklerinin (topluca “Grup” olarak adlandırılacaktır) finansal tablolarını içermektedir. Konsolidasyon kapsamı içinde yer alan şirketlerin finansal tabloları, konsolide finansal tabloların tarihi itibarıyla ve yeknesak muhasebe ilke ve uygulamaları gözetilerek Dipnot 2.1.1’de belirtilen Türkiye Finansal Raporlama Standartları’na uygun olarak hazırlanmıştır.

b) Bağlı Ortaklıklar, Holding’in doğrudan veya dolaylı olarak kontrol ettiği şirketleri ifade etmektedir. Grup, bir şirketle olan ilişkisinden dolayı değişken getirilere maruz kaldığı veya bu getirilerde hak sahibi olduğu, aynı zamanda bu getirileri şirket üzerindeki gücüyle etkileme imkanına sahip olduğu durumda şirketi kontrol etmektedir.

c) Grup’un bağlı ortaklıklarındaki sermaye payında kontrol kaybına neden olmayan değişiklikler özkaynak işlemleri olarak muhasebeleştirilir. Grup’un payı ile kontrol gücü olmayan payların defter değerleri, bağlı ortaklık paylarındaki değişiklikleri yansıtmak amacıyla düzeltilir. Kontrol gücü olmayan payların düzeltildiği tutar ile alınan veya ödenen bedelin gerçeğe uygun değeri arasındaki fark, doğrudan özkaynaklarda Grup’un payı olarak muhasebeleştirilir.

d) Grup’un bir bağlı ortaklığındaki kontrolü kaybetmesi durumunda, satış sonrasındaki kar/zarar, i) alınan satış bedeli ile kalan payın gerçeğe uygun değerlerinin toplamı ile ii) bağlı ortaklığın varlık (şerefiye dahil) ve yükümlülüklerinin ve kontrol gücü olmayan payların önceki defter değerleri arasındaki fark olarak hesaplanır. Diğer kapsamlı gelir içinde bağlı ortaklık ile ilgili önceden muhasebeleştirilen ve özkaynakta toplanan tutarlar, Şirket’in ilgili varlıkları satmış olduğu varsayımı üzerine kullanılacak muhasebe yöntemine göre kayda alınır (örneğin; konuyla ilgili TFRS standartları uyarınca, kar/zarara aktarılması ya da doğrudan geçmiş yıl karlarına transfer). Bağlı ortaklığın satışı sonrası kalan yatırımın kontrolünün kaybedildiği tarihteki gerçeğe uygun değeri, TFRS 9 *Finansal Araçlar* standardı kapsamında belirlenen başlangıç muhasebeleştirmesinde gerçeğe uygun değer olarak ya da, uygulanabilir olduğu durumlarda, bir iştirak ya da müşterek olarak kontrol edilen bir işletmedeki yatırımın başlangıç muhasebeleştirmesindeki maliyet bedeli olarak kabul edilir.

Holding, %50 altında etkin ortaklık payına sahip olduğu şirketleri, kendi ve diğer Bağlı Ortaklıkları’nın sahip oldukları hisselerle ait oy hakları ile Sabancı Ailesi Üyeleri ve sadece bu aile üyeleri tarafından kontrol edilen şirketlere ait hisselerin oy haklarının birlikte etkin bir şekilde kullanılması sonucu, mali ve işletme politikalarını Holding’in kontrol etme gücüne sahip olmasından dolayı bağlı ortaklık olarak değerlendirmiştir. Sabancı Ailesi Üyeleri, Holding’e sahip oldukları şirketlerdeki oy haklarını vermek suretiyle kontrol etme yetkisi tanımaktadır. Sabancı Ailesi Üyeleri’nin sahip olduğu hisselerle düşen paylar, kontrol gücü olmayan paylar olarak gösterilmiştir.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2024 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2024 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

DİPNOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (Devamı)

2.4 Önemli Muhasebe Politikalarının Özeti (devamı)

2.4.1 Konsolidasyon Esasları (devamı)

Aşağıdaki tabloda 31 Aralık 2024 ve 31 Aralık 2023 tarihleri itibarıyla Bağlı Ortaklıklar, sahip olunan paylar ve etkin ortaklık oranları gösterilmiştir:

	31 Aralık 2024		31 Aralık 2023	
	Holding ve Bağlı Ortaklıkları tarafından sahip olunan	Etkin ortaklık	Holding ve Bağlı Ortaklıkları tarafından sahip olunan	Etkin ortaklık
	doğrudan ve dolaylı pay	payı (%)	doğrudan ve dolaylı pay	payı (%)
Bağlı ortaklıklar				
Agesa	40,36	40,36	40,24	40,24
Akbank	40,75	40,75	40,75	40,75
Aksigorta	36	36	36	36
Carrefoursa	57,12	57,12	57,12	57,12
Cimsa Building Solutions B.V. (**)	100	71,38	100	79,01
Çimsa	63,52	58,1	63,52	58,1
Dx BV	100	100	100	100
Exsa (*)	-	-	61,68	47,9
Kordsa	71,11	71,11	71,11	71,11
Teknosa	50	50	50	50
Tursa	100	100	100	100
SabancıDX	100	100	100	100
Sabancı İklim Teknolojileri	100	100	100	100
Temsa Motorlu Araçlar (*)	100	100	100	47,9

(*) 15 Ocak 2024 tarihli tescil işlemiyle birlikte tamamlanan birleşme işlemi neticesinde Grup’un bağlı ortaklığı Exsa Export Sanayi Mamulleri Satış ve Araştırma A.Ş’nin (Exsa) tüm aktif ve pasifleriyle bir kül halinde Grup tarafından devralınması suretiyle, Temsa Motorlu Araçlar Pazarlama ve Dağıtım A.Ş.’nin %100 sermaye payı ile Exsa Gayrimenkul Proje Geliştirme A.Ş.’nin %100 sermaye payı Grup sahipliğine geçmiş bulunmaktadır. 31 Ekim 2024 tarihi itibarıyla Grup’un bağlı ortaklığı Exsa Gayrimenkul Proje Geliştirme A.Ş. Grup’un bağlı ortaklığı Tursa ile birleşmiştir.

(**) 28 Eylül 2024 tarihli alınan karar ile Grup’un bağlı ortaklığı Çimsa Building Solution B.V.’de gerçekleşen sermaye artırımına Grup’un bağlı ortaklığı sadece Çimsa’nın katılımı sonucunda, Grup’un CBS BV sermayesindeki %79,01 olan mevcut pay oranı %71,38 olmuştur.

Sabancı Holding’in AEO’da sahip olduğu %76,84 oranındaki paylarının da Tursa’ya devir işlemi 11 Aralık 2024 tarihi itibarıyla tamamlanmıştır.

Bağlı Ortaklıklara ait bilançolar ve kar veya zarar tabloları, tam konsolidasyon yöntemi kullanılarak konsolide edilmiş olup Holding ve Bağlı Ortaklıklarının sahip olduğu payların kayıtlı değeri, ilgili özkaynaktan mahsup edilmektedir. Holding ile Bağlı Ortaklıkları arasındaki işlemler ve bakiyeler konsolidasyon kapsamında karşılıklı olarak silinmektedir. Holding’in ve Bağlı Ortaklıklarının, Bağlı Ortaklıklarda sahip olduğu hisselerin finansman maliyeti ile bu hisselerle ait temettüler, sırasıyla, özkaynaktan ve ilgili dönem gelirinden çıkarılmıştır.

Bağlı Ortaklıklar, kontrolün Grup’a geçtiği tarihten itibaren konsolidasyon kapsamına alınmakta olup kontrolün sona erdiği tarihten itibaren konsolidasyon kapsamından çıkartılmaktadırlar. Bağlı Ortaklıkların net varlıklarında ve faaliyet sonuçlarında kontrol gücü olmayan paya sahip hissedarların payları, konsolide bilanço ve kar veya zarar tablosunda sırasıyla kontrol gücü olmayan pay ve kontrol gücü olmayan kar/zarar olarak gösterilmektedir. Sabancı Ailesi, Sabancı Ailesi tarafından kurulmuş olan Sabancı Vakfı ve Akbank çalışanları için kurulmuş olan Akbank Tekaüt Sandığı konsolide finansal tablolarda muhasebeleştirilmiş olan bazı Bağlı Ortaklıklar ve İştiraklerin sermayelerinde paya sahiptirler. Bu pay, konsolide finansal tablolarda kontrol gücü olmayan pay olarak dikkate alınmış ve konsolide finansal tablolarda Holding’in hissedarlarına isabet eden net varlıklar ve dönem karına dahil edilmemiştir.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2024 TARİHİ İTİBARIYLA
KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2024 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

DİPNOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR
(Devamı)

2.4 Önemli Muhasebe Politikalarının Özeti (devamı)

2.4.1 Konsolidasyon Esasları (devamı)

e) İş ortaklığı - Holding’in müşterek anlaşmaya konu olan faaliyetler sonucu oluşan net varlıklar üzerinde haklarının bulunması durumunda, konsolide finansal tablolarda iş ortaklığına konu olan net varlıklar özkaynak yöntemiyle muhasebeleştirilir.

Özkaynak yöntemine göre, iş ortaklığı yatırımı, başlangıçta elde etme maliyeti ile muhasebeleştirilir. Edinme tarihinden sonra ise, yatırımcının yatırım yapılan işletmenin kâr veya zararındaki payı yatırımın defter değeri artırılarak ya da azaltılarak finansal tablolara yansıtılır. Yatırımcının yatırım yapılan işletmenin kâr veya zararından alacağı pay, yatırımcının kâr veya zararı olarak muhasebeleştirilir. Yatırım yapılan bir işletmeden alınan dağıtımlar (kâr payı vb.) yatırımın defter değerini azaltır. Yatırım yapılan işletmenin defter değerinin, işletmenin diğer kapsamlı kârındaki değişikliklerden yatırımcıya düşen pay oranında düzeltilmesi gerekir. Yatırım yapılan işletmenin kar veya zarar tablosuna veya diğer kapsamlı gelir tablosuna yansımayan ancak özkaynaklarında değişiklik yaratan işlemler olması durumunda, Grup, yatırımın değerini ilgili değişiklikten payına düşen tutarda özkaynaklarda muhasebeleştirir.

Aşağıdaki tabloda 31 Aralık 2024 ve 31 Aralık 2023 tarihli İş Ortaklıklarında sahip olunan paylar ve etkin ortaklık oranları gösterilmiştir:

	31 Aralık 2024		31 Aralık 2023	
	Holding ve Bağlı Ortaklıkları tarafından sahip olunan	Etkin ortaklık dolaylı payı (%)	Holding ve Bağlı Ortaklıkları tarafından sahip olunan	Etkin ortaklık dolaylı payı (%)
İş Ortaklıkları				
Akçansa	39,72	39,72	39,72	39,72
Brisa	43,63	43,63	43,63	43,63
Enerjisa Enerji	40	40	40	40
Enerjisa Üretim	50	50	50	50
Temsa Ulaşım Araçları (*)	50	50	50	23,95

(*) 15 Ocak 2024 tarihli tescil işlemiyle birlikte tamamlanan birleşme işlemi neticesinde Grup’un bağlı ortaklığı Exsa Export Sanayi Mamulleri Satış ve Araştırma A.Ş’nin (Exsa) tüm aktif ve pasifleriyle bir kül halinde Grup tarafından devralınması suretiyle Temsa Skoda Sabancı Ulaşım Araçları A.Ş.’nin %50 sermaye payı, Grup sahipliğine geçmiş bulunmaktadır.

İş Ortaklıklarına ilişkin yatırımlar özkaynaktan pay alma yöntemi ile konsolide edilmiştir. İş Ortaklıklarının sermayelerinde Sabancı Ailesi tarafından sahip olunan pay bulunmamaktadır.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2024 TARİHİ İTİBARIYLA
KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2024 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

DİPNOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR
(Devamı)

2.4 Önemli Muhasebe Politikalarının Özeti (devamı)

2.4.2 Kiralama işlemleri

Grup – kiracı olarak

Grup, bir sözleşmenin başlangıcında, sözleşmenin kiralama niteliği taşıyıp taşımadığını ya da kiralama işlemi içerip içermediğini değerlendirir. Sözleşmenin, bir bedel karşılığında tanımlanan varlığın kullanımını kontrol etme hakkını belirli bir süre için devretmesi durumunda, bu sözleşme kiralama niteliği taşımaktadır ya da bir kiralama işlemi içermektedir. Grup, bir sözleşmenin tanımlanan bir varlığın kullanımını kontrol etme hakkını belirli bir süre için devredip devretmediğini değerlendirirken aşağıdaki koşulları göz önünde bulundurur:

- Sözleşmenin tanımlanan varlık içermesi; bir varlık genellikle sözleşmede açık veya zımni bir şekilde belirtilerek tanımlanır.
- Varlığın işlevsel bir bölümünün fiziksel olarak ayrı olması veya varlığın kapasitesinin tamamına yakını temsil etmesi. Tedarikçinin varlığı ikame etme yönünde aslî bir hakka sahip olması ve bundan ekonomik fayda sağlaması durumunda varlık tanımlanmış değildir.
- Tanımlanan varlığın kullanımından sağlanacak ekonomik yararların tamamına yakını elde etme hakkının olması.
- Tanımlanan varlığın kullanımını yönetme hakkının olması. Grup, varlığın nasıl ve ne amaçla kullanılacağına ilişkin kararların önceden belirlenmiş olması durumunda varlığın kullanım hakkına sahip olduğunu değerlendirmektedir. Grup varlığın kullanımını yönetme hakkına aşağıdaki durumlarda sahip olmaktadır:
 - Grup’un, kullanım süresi boyunca varlığı işletme hakkına sahip olması (veya varlığı kendi belirlediği şekilde işletmeleri için başkalarını yönlendirmesi) ve tedarikçinin bu işletme talimatlarını değiştirme hakkının bulunmaması veya
 - Grup’un, kullanım süresi boyunca varlığın nasıl ve ne amaçla kullanılacağını önceden belirleyecek şekilde varlığı (ya da varlığın belirli özelliklerini) tasarlamış olması.

Grup, kiralamanın fiilen başladığı tarihte finansal tablolarına bir kullanım hakkı varlığı ve bir kira yükümlülüğü yansıtır.

Kullanım hakkı varlığı

Kullanım hakkı varlığı bilanço tarihindeki satın alma gücünde ifade edilen maliyet değerinden gösterilir ve aşağıdakileri içerir:

- Kira yükümlülüğünün ilk ölçüm tutarı,
- Kiralamanın fiilen başladığı tarihte veya öncesinde yapılan tüm kira ödemelerinden alınan tüm kiralama teşviklerinin düşülmesiyle elde edilen tutar,
- Grup tarafından katlanılan tüm başlangıçtaki doğrudan maliyetler ve
- Dayanak varlığın, kiralamanın hüküm ve koşullarının gerektirdiği duruma getirilmesi için restore edilmesiyle ilgili olarak Grup tarafından katlanılan maliyetler (stok üretimi için katlanılan maliyetler hariç).

Grup maliyet yöntemini uygularken, kullanım hakkı varlığını:

- Birikmiş amortisman ve birikmiş değer düşüklüğü zararları düşülmüş ve
- Kira yükümlülüğünün yeniden ölçümüne göre düzeltilmiş maliyeti üzerinden ölçer.

Grup, kullanım hakkı varlığını amortismanına tabi tutarken TMS 16 Maddi Duran Varlıklar Standardında yer alan amortisman hükümlerini uygular.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2024 TARİHİ İTİBARIYLA
KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2024 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

DİPNOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR
(Devamı)

2.4 Önemli Muhasebe Politikalarının Özeti (devamı)

2.4.2 Kiralama işlemleri (devamı)

Kullanım hakkı varlığının değer düşüklüğüne uğramış olup olmadığını belirlemek ve belirlenen herhangi bir değer düşüklüğü zararını muhasebeleştirmek için TMS 36 Varlıklarda Değer Düşüklüğü Standardı uygulanır.

Kira yükümlülüğü

Kiralamanın fiilen başladığı tarihte, Grup kira yükümlülüğünü o tarihte gerçekleşmemiş olan kira ödemelerinin bugünkü değeri üzerinden ölçer. Kira ödemeleri, kiralamadaki 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:

- Sabit ödemelerden her türlü kiralama teşvik alacaklarının düşülmesiyle elde edilen tutar,
- Bir endeks ya da orana bağlı olan, ilk ölçümü kiralamanın fiilen başladığı tarihte bir endeks veya oran kullanılarak yapılan değişken kira ödemeleri,
- Grup’un satın alma opsiyonunu kullanacağından makul ölçüde emin olması durumunda bu opsiyonun kullanım fiyatı,
- Kiralama süresinin Grup’un kiralamayı sonlandırmak için bir opsiyon kullanacağını göstermesi durumunda, kiralamanın sonlandırılmasına ilişkin ceza ödemeleri.

Kiralamanın fiilen başladığı tarihten sonra Grup, kira yükümlülüğünü aşağıdaki şekilde ölçer:

- Defter değerini, kira yükümlülüğündeki faizi yansıtacak şekilde artırır,
- Defter değerini, yapılmış olan kira ödemelerini yansıtacak şekilde azaltır ve
- Defter değerini yeniden değerlendirmeleri ve yeniden yapılandırılmaları yansıtacak şekilde ya da revize edilmiş özü itibarıyla sabit olan kira ödemelerini yansıtacak şekilde yeniden ölçer.

Uzatma ve erken sonlandırma opsiyonları

Kiralama yükümlülüğü, sözleşmelerdeki uzatma ve erken sonlandırma opsiyonları dikkate alınarak belirlenmektedir. Sözleşmelerde yer alan uzatma ve erken sonlandırma opsiyonlarının büyük kısmı Grup ve kiralaayan 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.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2024 TARİHİ İTİBARIYLA
KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2024 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

DİPNOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR
(Devamı)

2.4 Önemli Muhasebe Politikalarının Özeti (devamı)

2.4.2 Kiralama işlemleri (devamı)

Kolaylaştırıcı uygulamalar

Kiralama süresi 12 ay ve daha kısa olan kısa vadeli kiralama sözleşmeleri ile Grup tarafından düşük değerli olarak belirlenen bilgi teknolojileri ekipman kiralamalarına (ağırlıklı olarak yazıcı, dizüstü

bilgisayar, mobil telefon vb.) ilişkin sözleşmeler, TFRS 16 Kiralamalar Standardının tanıdığı istisna kapsamında değerlendirilmiş olup, bu sözleşmelere ilişkin ödemeler oluştukları dönemde gider olarak muhasebeleştirilmeye devam edilmektedir.

Grup - kiralaayan 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, kiralaayanın kiralaanan 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 kiralaanan varlıklar, konsolide bilançoda yatırım amaçlı gayrimenkuller, maddi duran varlıklar veya diğer dönen varlıklar altında sınıflandırılır ve elde edilen kira gelirleri kiralama dönemi süresince, eşit tutarlarda konsolide gelir tablosuna yansıtılır. Kira gelirleri kira dönemi boyunca doğrusal yöntem ile konsolide gelir tablosuna yansıtılmaktadır.

2.4.3 Nakit ve nakit benzeri değerler

Nakit ve nakit benzeri değerler, kasada tutulan nakit, vadeleri üç ay veya daha kısa olan bankalarda tutulan mevduat, diğer likit yatırımları ve bloke mevduatları içerir. Grup, nakit ve nakit benzerlerini beklenen kredi zararı modelini kullanarak değer düşüklüğü için gözden geçirmektedir.

2.4.4 Satış ve geri alış anlaşmaları

Tekrar geri alımlarını öngören anlaşmalar çerçevesinde satılmış olan menkul kıymetler (“Repo”) Grup portföyünde tutulma amaçlarına göre “Gerçeğe uygun değer farkı kar zarara yansıtılan”, “gerçeğe uygun değeri diğer kapsamlı gelire yansıtılan” veya “İtfa edilmiş maliyeti üzerinden değerlendirilen” portföylerde sınıflandırılmakta ve ait olduğu portföyün esaslarına göre değerlemeye tabi tutulmaktadır. Repo sözleşmesi karşılığı elde edilen fonlar yükümlülüklerde “Finansal Sektörü Faaliyetlerinden Borçlar” hesabında muhasebeleştirilmekte ve ilgili Repo anlaşmaları ile belirlenen satım ve geri alım fiyatları arasındaki farkın döneme isabet eden kısmı için “Etkin faiz (iç verim) oranı yöntemi”ne göre gider reeskontu hesaplanmaktadır.

Ters repo konusu finansal varlıklar karşılığı verilen fonlar konsolide finansal tablolarda ters repo alacakları olarak nakit ve nakit benzeri değerler altında muhasebeleştirilir. Söz konusu ters repo anlaşmaları ile belirlenen alış ve geri satış fiyatları arasındaki farkın döneme isabet eden kısmı için iç iskonto oranı yöntemine göre gelir reeskontu hesaplanır ve ters repoların maliyetine eklenmesi suretiyle muhasebeleştirilir.

2.4.5 T.C. Merkez Bankası hesabı

T.C. Merkez Bankası (“Merkez Bankası”) hesabı, Merkez Bankası’nın 2005/1 Sayılı “Zorunlu Karşılıklar Hakkında Tebliği”ne göre bankalarca Türk parası zorunlu karşılık için geçerli oranlar mevduatlar ve diğer yükümlülükler için vade yapısına göre %10 ila %17 (2023: %0 ila %8) aralığında; yabancı para zorunlu karşılık için geçerli oranlar ise mevduat ve diğer yükümlülükler vade yapısına göre %5 ila %30 aralığındadır (31 Aralık 2023: %5 ila %30).

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2024 TARİHİ İTİBARIYLA
KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2024 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

DİPNOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR
(Devamı)

2.4 Önemli Muhasebe Politikalarının Özeti (devamı)

2.4.6 Ticari alacaklar

Alıcıya ürün veya hizmet sağlanması sonucunda oluşan ticari alacaklar tahakkuk etmemiş finansman gelirlerinden netleştirilmiş olarak gösterilirler. Tahakkuk etmemiş finansman gelirleri sonrası ticari alacaklar, orijinal fatura değerinden kayda alınan alacakların izleyen dönemlerde elde edilecek tutarlarının etkin faiz yöntemi ile iskonto edilmesi ile hesaplanır. Belirlenmiş faiz oranı olmayan kısa vadeli alacaklar, orijinal etkin faiz oranının etkisinin çok büyük olmaması durumunda, maliyet değerleri üzerinden gösterilmektedir.

Değer Düşüklüğü

Grup, konsolide finansal tablolarında itfa edilmiş maliyet bedelinden muhasebeleştirilen ve önemli bir finansman bileşeni içermeyen (1 yıldan kısa vadeli olan) ticari alacaklarının değer düşüklüğü hesaplamaları kapsamında TFRS 9 standardında tanımlanan “basitleştirilmiş yaklaşımı” uygulamaktadır. Söz konusu yaklaşım ile Grup, ticari alacakların belirli sebeplerle değer düşüklüğüne uğramadığı durumlarda (gerçekleşmiş değer düşüklüğü zararları haricinde), ticari alacaklara ilişkin zarar karşılıklarını “ömür boyu beklenen kredi zararlarına” eşit bir tutardan ölçmektedir.

Grup, ticari alacaklara ilişkin beklenen kredi zararlarının ölçümünde geçmiş deneyimlerin ve geleceğe dair beklentilerin dikkate alındığı bir karşılık matrisi kullanmaktadır. İlgili matriste ticari alacakların vadelerinin aşıldığı gün sayısına bağlı olarak belirli karşılık oranları hesaplanmakta ve söz konusu oranlar her raporlama döneminde gözden geçirilerek, gerektiği durumlarda, revize edilmektedir. Beklenen kredi zarar karşılıklarındaki değişim konsolide gelir tablosunda “esas faaliyetlerden diğer gelirler/giderler” hesabında muhasebeleştirilmektedir.

2.4.7 Finans Sektörü Faaliyetlerinden Alacaklar

Grup tarafından doğrudan borç ya da kredi vermek amacıyla oluşan finansal varlıklar, finans sektörü faaliyetlerinden alacaklar olarak sınıflandırılır ve iskonto edilmiş maliyet bedelinden değer düşüklüğü karşılığı düşülerek kaydedilir. Bütün kullanılan krediler ve avanslar, para müşterilere transfer edildiğinde konsolide finansal tablolara kaydedilir.

“Aşama 1”, ilk muhasebeleştirme anında ve ilk muhasebeleştirmeden bir sonraki raporlama dönemine kadar kredi riskinde önemli bir artış olmayan veya raporlama tarihinde düşük kredi riski olan finansal varlıkları kapsamaktadır. Söz konusu varlıklar için, “12 aylık beklenen kredi zararı” muhasebeleştirilmekte ve faiz geliri beklenen zarar karşılığı düşülmeden brüt defter değeri üzerinden hesaplanmaktadır. 12 aylık beklenen kredi zararı, raporlama tarihinden sonraki 12 ay içinde finansal varlığa ilişkin gerçekleşmesi muhtemel temerrüt durumlarından kaynaklanan kredi zararlarının 12 aya ağırlıklandırılması ile hesaplanan tutardır.

“Aşama 2”, ilk muhasebeleştirmeden sonra kredi riskinde önemli artış olan fakat değer düşüklüğüne ilişkin tarafsız bir kanıt olmayan finansal varlıkları kapsamaktadır. Söz konusu varlıklar için “ömür boyu beklenen kredi zararı” muhasebeleştirilmekte ve faiz geliri beklenen zarar karşılığı düşülmeden brüt defter değeri üzerinden hesaplanmaktadır. Ömür boyu beklenen kredi zararı finansal varlığın beklenen ömrü boyunca gerçekleşmesi muhtemel temerrüt durumlarından kaynaklanan kredi zararlarıdır.

“Aşama 3”, raporlama tarihinde değer düşüklüğü için tarafsız kanıtın olduğu finansal varlıkları içermektedir. Söz konusu varlıklar için “ömür boyu beklenen kredi zararı” muhasebeleştirilmektedir.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2024 TARİHİ İTİBARIYLA
KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2024 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

DİPNOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR
(Devamı)

2.4 Önemli Muhasebe Politikalarının Özeti (devamı)

2.4.7 Finans Sektörü Faaliyetlerinden Alacaklar (devamı)

Grup, kredi riskindeki önemli artışların zamanında belirlenmesi ve zarar karşılığının toplu olarak finansal tablolara alınması amacıyla; finansal araç türü, kredi riski derecesi, teminat türü, vadeye kalan süre ve sektör gibi ortak kredi riski özelliklerini esas alarak finansal araçlarını gruplandırmaktadır. Finans sektörü faaliyetlerinden alacaklara ilişkin beklenen kredi zarar karşılıklarındaki değişim konsolide gelir tablosunda “esas faaliyetlerden diğer gelirler/giderler” hesabında muhasebeleştirilmektedir.

2.4.8 Finansal Varlıklar

2.4.8.1 Gerçeğe Uygun Değer Farkı Kâr/Zarar’a Yansıtılan Finansal Varlıklar

Gerçeğe uygun değer farkı kâr/zarara yansıtılan finansal varlıklar, sözleşmeye bağlı nakit akışlarını tahsil etmek için elde tutmayı amaçlayan iş modeli ile sözleşmeye bağlı nakit akışlarının tahsil edilmesini ve satılmasını amaçlayan iş modeli dışında kalan diğer model ile yönetilen finansal varlıklar ile finansal varlığa ilişkin sözleşme şartlarının, belirli tarihlerde sadece anapara ve anapara bakiyesinden kaynaklanan faiz ödemelerini içeren nakit akışlarına yol açmaması durumunda; piyasada kısa dönemde oluşan fiyat ve benzeri unsurlardaki dalgalanmalardan kâr sağlamak amacıyla elde edilen veya elde edilme nedeninden bağımsız olarak, kısa dönemde kâr sağlamaya yönelik bir portföyün parçası olan finansal varlıklardır. Gerçeğe uygun değer farkı kâr/zarara yansıtılan finansal varlıklar, gerçeğe uygun değerleri ile kayda alınmakta ve kayda alınmalarını takiben de gerçeğe uygun değerleri ile değerlemeye tabi tutulmaktadır. Yapılan değerlendirme sonucu oluşan kazanç ve kayıplar kâr/zarar hesaplarına dahil edilmektedir.

2.4.8.2 Gerçeğe Uygun Değer Farkı Diğer Kapsamlı Gelire Yansıtılan Finansal Varlıklar

“Gerçeğe uygun değer farkı diğer kapsamlı gelire yansıtılan finansal varlıklar”, özkaynağa dayalı finansal varlıklar ile nakit akışlarının yalnızca anapara ve faiz ödemelerini temsil ettiği ve gerçeğe uygun değer farkı kâr veya zarara yansıtılan finansal varlık olarak tanımlanmayan, sözleşmeye bağlı nakit akışlarının tahsil edilmesi veya finansal varlığın satılması amacı ile elde tutulan borçlanma araçlarından oluşmaktadır. Grup söz konusu varlıklarını gerçeğe uygun bedelinden ölçer. İlgili finansal varlıklardan kaynaklanan kazanç veya kayıplardan, kur farkı gelir veya giderleri dışında kalanlar diğer kapsamlı gelire yansıtılır. Özkaynağa dayalı finansal varlıkların satılması durumunda diğer kapsamlı gelire sınıflandırılan değerlendirme farkları geçmiş yıl karlarına sınıflandırılır. Borçlanma araçlarının finansal tablo dışı bırakıldığı durumda ise, daha önce kapsamlı gelirden muhasebeleştirilen kazanç ve kayıplar özkaynaktan gelir tablosuna sınıflandırılır.

Grup, özkaynağa dayalı finansal varlıklara yapılan yatırımlar için, gerçeğe uygun değerinde sonradan oluşan değişimlerin diğer kapsamlı gelire yansıtılması yöntemini, ilk defa finansal tablolara alma sırasında geri dönülemez bir şekilde tercih edebilir. Söz konusu tercihin yapılması durumunda, ilgili yatırımlardan elde edilen temettüler gelir tablosunda muhasebeleştirilir.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2024 TARİHİ İTİBARIYLA
KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2024 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

DİPNOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR
(Devamı)

2.4 Önemli Muhasebe Politikalarının Özeti (devamı)

2.4.8.3 İtfa Edilmiş Maliyeti ile Ölçülen Finansal Varlıklar

Finansal varlığın, sözleşmeye bağlı nakit akışlarının tahsil edilmesini amaçlayan bir iş modeli kapsamında elde tutulması ve finansal varlığa ilişkin sözleşme şartlarının, belirli tarihlerde sadece anapara ve anapara bakiyesinden kaynaklanan faiz ödemelerini içeren nakit akışlarına yol açması durumunda finansal varlık itfa edilmiş maliyeti ile ölçülen finansal varlık olarak sınıflandırılmaktadır.

İtfa edilmiş maliyeti ile ölçülen finansal varlıklar ilk olarak gerçeğe uygun değerlerini yansıtan elde etme maliyet bedellerine işlem maliyetlerinin eklenmesi ile kayda alınmakta ve kayda alınmalarını takiben “Etkin faiz (iç verim) oranı yöntemi” kullanılarak “İtfa edilmiş maliyeti” ile ölçülmektedir. İtfa edilmiş maliyeti ile ölçülen finansal varlıklar ile ilgili faiz gelirleri gelir tablosuna yansıtılmaktadır.

Grup’un itfa edilmiş maliyet bedelinden muhasebeleştirilen finansal varlıkları, “nakit ve nakit benzerleri”, “ticari alacaklar”, “borçlanma senetleri” ve “finans sektörü faaliyetlerinden alacaklar” kalemlerini içermektedir.

Grubun gerçeğe uygun değer farkı diğer kapsamlı gelire yansıtılan ve itfa edilmiş maliyeti ile ölçülen menkul kıymet portföylerinde tüketici fiyatlarına (“TÜFE”) endeksli tahviller bulunmaktadır. Söz konusu kıymetler reel kupon oranları ve ihraç tarihindeki referans enflasyon endeksi ile tahmini enflasyon oranı dikkate alınarak hesaplanan endeks baz alınarak etkin faiz yöntemine göre değerlendirilmekte ve muhasebeleştirilmektedir. Bu kıymetlerin fiili kupon ödeme tutarlarının hesaplamasında kullanılan referans endeksler iki ay öncesinin TÜFE’sine göre oluşturulmaktadır. Tahmini enflasyon oranını da buna paralel olarak belirlemektedir. Kullanılan tahmini enflasyon oranı, yıl içerisinde gerekli görüldüğünde güncellenmektedir. Sene sonlarında ise fiili enflasyon oranı kullanılmaktadır.

2.4.9 İlişkili taraflar

Bu konsolide finansal tabloların amacı doğrultusunda ortaklar, üst düzey yöneticiler ve yönetim kurulu üyeleri, aileleri ve kendileri tarafından kontrol edilen veya kendilerine bağlı şirketler, ilişkili taraflar olarak kabul edilmiştir.

2.4.10 Stoklar

Stoklar bilanço tarihindeki satın alma gücünde ifade edilen maliyet değerinden gösterilir, maliyetin veya net gerçekleşebilir değerın düşük olanı ile değerlendirilir. Stokların maliyeti tüm satın alma maliyetlerini, dönüştürme maliyetlerini ve stokların mevcut durumuna ve konumuna getirilmesi için katılan diğer maliyetleri içerir. Stokların birim maliyeti, hareketli ağırlıklı ortalama yöntemi ile belirlenir. Net gerçekleşebilir değer, işin normal akışı içinde tahmini satış fiyatından tahmini tamamlama maliyeti ve satışı gerçekleştirmek için gerekli tahmini satış maliyeti toplamının indirilmesiyle elde edilen tutardır.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2024 TARİHİ İTİBARIYLA
KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2024 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

DİPNOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR
(Devamı)

2.4 Önemli Muhasebe Politikalarının Özeti (devamı)

2.4.11 Türev araçlar

Türev araçların, ağırlıklı olarak çapraz para swapları, para opsiyonları ile vadeli döviz alım-satım sözleşmelerinin, ilk olarak kayda alınmasında elde etme maliyeti kullanılmakta ve bunlara ilişkin işlem maliyetleri elde etme maliyetine dahil edilmektedir. Türev araçlar kayda alınmalarını izleyen dönemlerde gerçeğe uygun değer ile değerlendirilmektedir. Tüm türev araçlar gerçeğe uygun değer farkı kar zarara yansıtılan finansal varlıklar olarak sınıflandırılmaktadır. Türev araçların gerçeğe uygun değeri piyasada oluşan gerçeğe uygun değerlerinden veya indirgenmiş nakit akımı modelinin kullanılması suretiyle hesaplanmaktadır.

Tezgaah üstü vadeli kambiyo sözleşmelerinin gerçeğe uygun değeri, orijinal vadeli kurun, ilgili para birimi için sözleşmenin geri kalan kısmında geçerli olan piyasa faiz oranları referans alınarak hesaplanıp, bilanço tarihi itibarıyla geçerli olan vadeli kurla karşılaştırmak yoluyla belirlenmektedir.

Türev araçlar gerçeğe uygun değerın pozitif veya negatif olmasına göre bilançoda sırasıyla varlık veya yükümlülük olarak kaydedilmektedirler.

Yapılan değerlendirme sonucu gerçeğe uygun değer farkı kar zarara yansıtılan finansal varlık olarak sınıflandırılan türev araçların gerçeğe uygun değerinde meydana gelen farklar kar veya zarar tablosuna yansıtılmaktadır.

Bazı türev araçları ekonomik olarak risklere karşı etkin bir koruma sağlamakla birlikte, muhasebesel olarak TFRS 9 kapsamında bunlar “Gerçeğe uygun değer farkı kar zarara yansıtılan” olarak muhasebeleştirilmekte ve bunların gerçeğe uygun değer değişiklikleri dönemin kar veya zarar tablosuna yansıtılmaktadır.

Riskten korunma amaçlı faiz oranı swap işlemlerindeki kazançlar ve zararlar, riskten korunma amaçlı aracın ilgili geliri veya gideri ile aynı esas üzerinden gelir veya gider olarak tanınmaktadır. Faiz oranı swap işlemlerindeki kazanç ve zararlar faiz geliri veya faiz gideri olarak kaydedilmiştir.

Nakit akış riskinden korunma amaçlı olarak tayin edilen ve yeterli olan türev enstrümanların gerçeğe uygun değer değişikliklerinin etkin olan kısımları özkaynaklar altında muhasebeleştirilir. Gerçeğe uygun değer değişikliklerinin etkin olmayan kısımlarına istinaden oluşan gelir veya gider olduğu dönemde kar veya zarar tablosunda muhasebeleştirilir.

Gerçeğe uygun değer riskinden korunma amaçlı olarak tayin edilen ve yeterli olan türev enstrümanların gerçeğe uygun değer değişiklikleri riskten korunma varlık veya yükümlülüğün gerçeğe uygun değerindeki değişiklikleri ile birlikte kar veya zarar tablosuna kaydedilir. Riskten korunma varlık veya yükümlülüğün gerçeğe uygun değerindeki değişiklik, riskten korunma muhasebesinin etkin olduğu dönem boyunca, ilgili varlık veya yükümlülük ile birlikte gösterilir. Riskten korunmanın, riskten korunma muhasebesi şartlarını artık yerine getirmediği durumlarda, etkin faiz oranı yöntemi kullanılan riskten korunma kalemin taşınan değerine yapılan düzeltmeler vadeye kalan süre içerisinde iskonto edilerek kar veya zarar tablosuna yansıtılır.

Özkaynaklar altında biriktirilen tutarlar riskten korunma kalemlerin kar veya zarar tablosu etkilerinin olduğu dönemler itibarıyla kar veya zarar tablosuna dahil edilirler. Bir riskten korunma enstrümanının satıldığı, vadesinin dolduğu veya riskten korunma kriterlerini karşılayamamaya başladığı durumlarda, ilgili tarihe kadar özkaynaklar altında birikmiş olan kar veya zararlar hemen kar veya zarar tablosuna dahil edilmeyip, riskten korunması amaçlanan nakit akımlarının kar veya zarar tablosuna dahil edildiği tarihe kadar özkaynaklarda tutulmaya devam edilir.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2024 TARİHİ İTİBARIYLA
KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2024 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

DİPNOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR
(Devamı)

2.4 Önemli Muhasebe Politikalarının Özeti (devamı)

2.4.11 Türev araçlar (devamı)

Grup ayrıca yurtdışındaki yatırımlarına ilişkin kur riskinden korunma amacıyla net yatırım riskinden korunma işlemi uygulamaktadır. Söz konusu net yatırım riskinden korunma işleminde riskten koruma aracının gerçeğe uygun değer değişiminin etkin olan kısmı, özkaynaklar altındaki “Kar veya Zararda Yeniden Sınıflandırılacak Birikmiş Diğer Kapsamlı Gelirler veya Giderler” hesabında muhasebeleştirilmiştir.

Bazı türev enstrümanlar riskten korunma muhasebesi kapsamına girebilmek için gerekli olan şartları karşılamamaktadır. Riskten korunma muhasebesi kapsamına dahil olmayan türev enstrümanların gerçeğe uygun değer değişiklikleri oluştukları dönemde kar veya zarar tablosuna dahil edilirler.

2.4.12 Yatırım amaçlı gayrimenkuller

Mal ve hizmetlerin üretiminde kullanılmak veya idari maksatlarla veya işlerin normal seyri esnasında satılmak yerine, kira elde etmek veya değer kazanması amacıyla veya her ikisi için elde tutulan araziler ve binalar “yatırım amaçlı gayrimenkuller” olarak sınıflandırılır ve bilanço tarihindeki satın alma gücünde ifade edilen maliyet değerinden gösterilir, maliyet yöntemine göre maliyet eksi birikmiş amortisman değerleri ile gösterilir. Yatırım amaçlı gayrimenkuller doğrusal amortisman metoduyla 5-50 yıl arasında değişen faydalı ömürleri üzerinden amortismanına tabi tutulmaktadır.

Yatırım amaçlı gayrimenkuller olası bir değer düşüklüğünün tespiti amacıyla incelenir ve bu inceleme sonunda yatırım amaçlı gayrimenkullerin kayıtlı değeri, geri kazanılabilir değerinden fazla ise, karşılık ayrılmak suretiyle geri kazanılabilir değerine indirilir. Geri kazanılabilir değer, ilgili yatırım amaçlı gayrimenkulün mevcut kullanımından gelecek net nakit akışları ile satış maliyeti düşülmüş gerçeğe uygun değerden yüksek olanı olarak kabul edilir.

2.4.13 Maddi duran varlıklar

Maddi duran varlıklar, bilanço tarihindeki satınalma gücünde ifade edilen elde etme maliyetlerinden birikmiş amortisman ve birikmiş değer düşüldükten sonraki net değeri ile gösterilmektedir (Dipnot 16). Amortisman, maddi duran varlıkların faydalı ömürleri üzerinden doğrusal amortisman yöntemi kullanılarak ayrılmaktadır. Arsa ve araziler amortismanına tabi değildir. Söz konusu varlıkların tahmin edilen faydalı ömürleri aşağıda belirtilmiştir:

	Yıllar
Yeraltı ve yer üstü düzenleri	4-50
Binalar	10-50
Makine, tesis ve cihazlar	3-30
Taşıt araçları	3-7
Döşeme ve demirbaşlar	3-50
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.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2024 TARİHİ İTİBARIYLA
KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2024 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

DİPNOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR
(Devamı)

2.4 Önemli Muhasebe Politikalarının Özeti (devamı)

2.4.13 Maddi duran varlıklar (devamı)

Bir varlığın kayıtlı değeri varlığın geri kazanılabilir değerinden daha yüksekse, kayıtlı değer derhal geri kazanılabilir değerine indirilir. Geri kazanılabilir değer ilgili varlığın net satış fiyatı ya da kullanımdaki değerinin yüksek olanıdır. Net satış fiyatı, varlığın gerçeğe uygun değerinden satışı gerçekleştirmek için katlanılacak maliyetlerin düşülmesi suretiyle tespit edilir. Kullanımdaki değer ise ilgili varlığın kullanılmasına devam edilmesi suretiyle gelecekte elde edilecek tahmini nakit akımlarının bilanço tarihi itibarıyla indirgenmiş tutarlarına artık değerlerinin eklenmesi ile tespit edilir. Maddi duran varlıkların yapılan normal bakım ve onarım harcamaları, gider olarak muhasebeleştirilmektedir. Maddi duran varlığın kapasitesini genişleterek kendisinden gelecekte elde edilecek faydayı artıran nitelikteki yatırım harcamaları, maddi duran varlığın maliyetine eklenmektedir.

2.4.14 Maddi olmayan duran varlıklar

Maddi olmayan duran varlıklar müşteri sözleşmelerini, lisansları, maden haklarını, iktisap edilmiş kullanım haklarını, bilgi sistemlerini geliştirme maliyetlerini, satın alınmış teknoloji ve diğer tanımlanabilir hakları içermektedir. Maddi olmayan duran varlıklar, bilanço tarihindeki satın alma gücünde ifade edilen maliyet değerinden gösterilir ve 20 yılı geçmeyen tahmini faydalı ömürleri boyunca doğrusal olarak itfa edilirler. Maden işletme haklarına ilişkin itfa payları ilgili maden işletilmeye başladığında ayrılır.

İşletme birleşmesi sonucu sahip olunan müşteri ilişkileri ve sözleşmeleri iktisap tarihindeki gerçeğe uygun değerleri üzerinden muhasebeleştirilir. Müşteri ilişkileri ve sözleşmeleri tahmini sınırlı faydalı ömürleri üzerinden doğrusal amortisman yöntemi ile amortismanına tabi tutulur ve elde etme maliyetinden birikmiş itfa payı ve değer düşüklüğü karşılıkları düşülmesi ile bulunan değer üzerinden taşınırlar.

2.4.15 Satış amacıyla elde tutulan duran varlıklar ve durdurulan faaliyetler

Varlıklar, kayıtlı değerlerinin kullanılmak suretiyle değil satış işlemi sonucu geri kazanılmasının amaçlandığı durumlarda satış amacıyla elde tutulan duran varlıklar olarak sınıflandırılır. Bu varlıklar; bir işletme birimi, satış grupları veya ayrı bir maddi duran varlık olabilir. Satılmak üzere elde tutulan duran varlıkların satışının bilanço tarihini takip eden oniki ay içerisinde gerçekleşmesi beklenir. Çeşitli olay veya koşullar satış işleminin tamamlanma süresini bir yıldan fazlaya uzatabilir. Söz konusu gecikmenin, işletmenin kontrolü dışındaki olaylar veya koşullar nedeniyle gerçekleşmiş ve işletmenin ilgili varlığın (veya elden çıkarılacak varlık grubunu) satışına yönelik satış planının devam etmekte olduğuna dair yeterli kanıt bulunması durumunda; satış 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 değer in veya gerçeğe uygun değer in düşük olanı ile değerlendirir. Gerçeğe uygun değer in kayıtlı değer in altına düştüğü durumlarda oluşan değer düşüklüğü ilgili dönemin konsolide kar veya zarar tablosuna gider kaydedilir.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.**31 ARALIK 2024 TARİHİ İTİBARIYLA
KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR**

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2024 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

**DİPNOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR
(Devamı)****2.4 Önemli Muhasebe Politikalarının Özeti (devamı)****2.4.16 Özkaynak kalemleri**

Özkaynak kalemlerinin düzeltilmesinde; yeniden değerlendirme değer artış fonu gibi enflasyon nedeniyle işletmelerin oluşturmalarına izin verilen fonların sermayeye ilave edilmesi, ortakların özkaynağa katkısı olarak dikkate alınmamıştır. Yedek akçelerin ve dağıtılmamış karların sermayeye ilave edilmesi ortaklar tarafından konulan sermaye olarak dikkate alınmıştır. Sermayeye ilave edilmiş özkaynak kalemlerinin düzeltilmesinde, sermaye artırımının tescil tarihi veya sermaye artırımına mahsuben ödenen tutarların tahsil tarihi esas alınmıştır. Sermayeye ilave edilmiş olsun veya olmasın, hisse senedi ihraç primlerinin düzeltilmesinde ise tahsil tarihleri dikkate alınmıştır.

Özkaynaklar altında takip edilen geri alınmış paylar, bağlı ortaklıkların veya Holding’in sahip oldukları Holding hisselerini temsil eder. Konsolide mali tablolarda söz konusu tutar Holding sermayesinin, bağlı ortaklığın veya Holding’in elinde bulundurduğu hisse oranına denk gelen tutar oranında azaltılması suretiyle muhasebeleştirilmiştir.

Değer artış fonları içerisinde yer alan yeniden değerlendirme fonu satış işleminden önce Grup’un elinde bulundurduğu net varlığa işlem tarihinde isabet eden değer artışıdır. Yeniden değerlendirme fonları içerisinde yer alan önemli tutarın amortismanına tabi varlıklar ile ilgili olması sebebiyle, söz konusu varlıkların amortismanına tabi oldukları veya elden çıkarıldıkları dönemde ilgili değerlendirme fonundan geçmiş yıllar karlarına transfer edilmek suretiyle muhasebeleştirilir.

Gelecekteki nakit akımlarının finansal riskten korunması olarak belirlenen ve bu konuda etkin olan türev finansal araçların gerçeğe uygun değerindeki değişiklikler doğrudan özkaynaklarda “Riskten korunma fonları” içerisinde kayıtlara alınmaktadır. Ayrıca Grup, yabancı para finansal borçları ile döviz kurlarındaki değişimden kaynaklanan yurtdışındaki net yatırım riskinden korunmaktadır. Bu kapsamdaki yabancı para finansal borçların döviz kurundan kaynaklanan değer değişiminin etkin kısmı, özkaynaklar altındaki “Riskten korunma fonları” hesabında muhasebeleştirilmiştir.

Grup’un bağlı ortaklıklarından Akbank’ın 31 Aralık 2024 tarihi itibarıyla sermaye yeterliliği standart oranı %20,19 (31 Aralık 2023: %21,04) olup sermaye yeterliliği standart oranı ilgili mevzuat ile belirlenen asgari oranın üzerindedir.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.**31 ARALIK 2024 TARİHİ İTİBARIYLA
KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR**

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2024 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

**DİPNOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR
(Devamı)****2.4 Önemli Muhasebe Politikalarının Özeti (devamı)****2.4.17 Araştırma giderleri ve geliştirme maliyetleri**

Araştırma giderleri gerçekleştiğinde gider kaydedilmektedir. Yeni ürünlerin geliştirilmesi veya geliştirilen ürünlerin testi ve dizaynı ile ilgili proje maliyetleri, projenin ticari ve teknolojik bakımdan başarılı bir şekilde uygulanabilir olması ve maliyetlerin güvenilir olarak tespit edilebilmesi halinde maddi olmayan duran varlık olarak değerlendirilirler. Diğer geliştirme giderleri gerçekleştiğinde gider olarak kaydedilmektedir. Önceki dönemde gider kaydedilen geliştirme giderleri sonraki dönemde aktifleştirilemez.

2.4.18 Finansal borçlar ve borçlanma maliyetleri

Finansal borçlar, ilk muhasebeleştirilmesi sırasında gerçeğe uygun değerinden ölçülür. İlgili finansal yükümlülüğün yüklenimi ile doğrudan ilişkilendirilebilen işlem maliyetleri de söz konusu gerçeğe uygun değere ilave edilir. Bu finansal yükümlülükler, müteakip dönemlerde etkin faiz yöntemiyle hesaplanan itfa edilmiş maliyetinden ölçülürler.

Kullanıma ve satışa hazır hale getirilmesi önemli ölçüde zaman isteyen özellikli varlıklar (amaçlandığı şekilde kullanıma ve satışa hazır hale getirilmesi uzun bir süreyi gerektiren varlığı ifade eder) söz konusu olduğunda, ilgili varlığın satın alınması, inşası veya üretimi ile doğrudan ilişki kurulabilen borçlanma maliyetleri, ilgili varlık kullanıma veya satışa hazır hale getirilene kadar maliyetinin bir unsuru olarak aktifleştirilir. Bu kapsamda olmayan borçlanma maliyetleri ise oluştukları dönemde giderleştirilir.

Devam eden yatırımlarla ilişkilendirilebilen kredilerin finansman maliyetleri (faiz giderleri ve TL benchmark faiz ile yabancı para kredilere ilişkin kredi faizi arasındaki fark nispetindeki kur farkı giderleri), yatırımlar tamamlanıncaya kadar aktifleştirilmektedir.

2.4.19 Ertelenen finansman giderleri

Ertelenen finansman giderleri (temel olarak finans kuruluşlarından uzun vadeli banka kredileri alımında katlanılan giderler) uzun vadeli kredilerin vadeye kalan süreleri doğrultusunda, efektif faiz metodu kullanılarak itfa edilmektedir.

2.4.20 Kurum kazancı üzerinden hesaplanan vergiler

Türk Vergi Mevzuatı, ana şirket ve onun bağlı ortaklığına konsolide vergi beyannamesi hazırlamasına izin vermediğinden, ekli konsolide finansal tablolarda da yansıtıldığı üzere, vergi karşılıkları her bir işletme bazında ayrı olarak hesaplanmıştır.

Gelir vergisi gideri, cari vergi ve ertelenmiş vergi giderinin toplamından oluşur.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2024 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2024 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

DİPNOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (Devamı)

2.4 Önemli Muhasebe Politikalarının Özeti (devamı)

2.4.20 Kurum kazancı üzerinden hesaplanan vergiler (devamı)

Cari vergi

Cari yıl vergi yükümlülüğü, dönem karının vergiye tabi olan kısmı üzerinden hesaplanır. Vergiye tabi kâr, diğer yıllarda vergilendirilebilir ya da vergiden indirilebilir kalemler ile vergilendirilmesi ya da vergiden indirilmesi mümkün olmayan kalemleri hariç tutması nedeniyle, kar veya zarar tablosunda yer verilen kârdan farklılık gösterir. Grup’un cari vergi yükümlülüğü bilanço tarihi itibarıyla yasallaşmış ya da önemli ölçüde yasallaşmış vergi oranı kullanılarak hesaplanmıştır.

Ertelenmiş vergi

Ertelenmiş vergi yükümlülüğü veya varlığı, varlıkların ve yükümlülüklerin finansal tablolarda gösterilen tutarları ile yasal vergi matrahı hesabında dikkate alınan tutarları arasındaki geçici farklılıkların bilanço yöntemine göre vergi etkilerinin 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 2024 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2024 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

DİPNOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (Devamı)

2.4 Önemli Muhasebe Politikalarının Özeti (devamı)

2.4.21 Çalışanlara sağlanan faydalar

Emeklilik hakları

Akbank çalışanları 506 sayılı Sosyal Sigortalar Kanunu’nun geçici 20’nci maddesine göre kurulmuş olan “Akbank T.A.Ş. Tekaüt Sandığı Vakfı (“Tekaüt Sandığı”)’nın üyesidir. Tekaüt Sandığı’nın teknik mali tabloları Sigorta Murakebe Kanunu’nun 38. maddesi ve bu maddeye istinaden çıkarılan “Aktüerler Yönetmeliği” hükümlerine göre aktüerler siciline kayıtlı bir aktüer tarafından denetlenmektedir.

1 Kasım 2005 tarih 25983 mükerrer sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan 5411 Sayılı Bankacılık Kanunu (“Bankacılık Kanunu”)’nun geçici 23’üncü Maddesi’nin birinci fıkrası, banka sandıklarının Bankacılık Kanunu’nun yayımı tarihinden itibaren 3 yıl içinde Sosyal Güvenlik Kurumu (SGK)’na devredilmesini hükmetmekte ve bu devrin esaslarını düzenlemekteydi. Bankacılık Kanunu’nun sözkonusu maddesi Cumhurbaşkanı tarafından 2 Kasım 2005 tarihinde Anayasa Mahkemesi’ne başvuru konusu yapılmış ve Anayasa Mahkemesi’nin 31 Mart 2007 tarih ve 26479 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan 22 Mart 2007 günlü, E. 2005/39, K. 2007/33 sayılı kararı ile iptal edilerek, yürürlüğü kararın yayım tarihinden itibaren durdurulmuş ve ilgili fıkranın iptaline ilişkin gerekçeli karar 15 Aralık 2007 tarih ve 26731 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanmıştır.

Anayasa Mahkemesi’nin iptale ilişkin gerekçeli kararının 2007 yılının Aralık ayında yayınlanmasının hemen akabinde Türkiye Büyük Millet Meclisi (“TBMM”) banka sandıklarının iştirakçilerinin Sosyal Güvenlik Kurumu’na devredilmesini öngören yeni yasal düzenlemeler üzerinde çalışmaya başlamış ve 17 Nisan 2008 tarihinde 5754 sayılı Sosyal Güvenlik Kanunu’nun (“Yeni Kanun”) devre ilişkin esasları düzenleyen ilgili maddeleri TBMM Genel Kurulu’nda kabul edilmiş ve 8 Mayıs 2008 tarih ve 26870 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. 19 Haziran 2008 tarihinde ana muhalefet partisinin, Yeni Kanun’un sandıkların SGK’ya devredilmesini de içeren bazı maddelerinin iptali ve yürürlüğünün durdurulması istemiyle Anayasa Mahkemesi’ne yapmış olduğu başvuru, Anayasa Mahkemesi’nin 30 Mart 2011 tarihli toplantısında alınan karar ile reddedilmiş olup, gerekçeli karar 28 Aralık 2011 tarih ve 28156 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanmıştır.

Yeni Kanun devir tarihi itibarıyla devredilen kişilerle ilgili olarak yükümlülüğün peşin değerinin; %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 2024 TARİHİ İTİBARIYLA
KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2024 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

DİPNOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR
(Devamı)

2.4 Önemli Muhasebe Politikalarının Özeti (devamı)

2.4.21 Çalışanlara sağlanan faydalar (devamı)

Bu kez 23 Nisan 2015 tarih ve 29335 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan 6645 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun ile yapılan 5510 sayılı Kanun’un geçici 20’nci maddesinin birinci fıkrasındaki son değişiklik ile devir tarihini belirlemeye Bakanlar Kurulu yetkili kılınmıştır. 9 Temmuz 2018 tarih 30473 sayılı mükerrer Resmi Gazete’de yayınlanan 703 sayılı Kanun Hükmünde Kararname’nin 203’üncü maddesinin (I) bendi ile 5510 sayılı Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu’nun geçici 20’nci maddesinde yer alan Sosyal Güvenlik Kurumu’na devir tarihi belirlemeye “Bakanlar Kurulu” yetkilidir ibaresi “Cumhurbaşkanı” yetkilidir şeklinde değiştirilmiştir.

Yeni Kanun uyarınca Sandık iştirakçileri ile aylık ve/veya gelir bağlanmış olanlar ve bunların hak sahiplerinin SGK’ya devrinden sonra bu kişilerin tabi oldukları vakıf senedinde bulunmasına rağmen karşılanmayan diğer sosyal hakları ve ödemeleri, sandıklar ve sandık iştirakçilerini istihdam eden kuruluşlarca karşılanmaya devam edilecektir.

Konsolide finansal tablolarda, aktüerler siciline kayıtlı bir aktüerin hazırladığı rapor ile tespit edilen 1.966.777 TL teknik açık için karşılık ayırmıştır (31 Aralık 2023: 1.509.987 TL).

Konsolidasyon kapsamındaki finansal kuruluşların çalışanları yukarıda açıklanan emeklilik planına dahil olmayıp, Sosyal Güvenlik Kurumu ve diğer tanımlanmış katkı planları kapsamındadır.

	31 Aralık 2024	31 Aralık 2023
Toplam yükümlülükler	(63.916.555)	(47.419.823)
Gelecekteki katkıların peşin değeri	51.967.098	37.727.854
Sosyal Güvenlik Kurumu’na Toplam Devir Yükümlülüğü	(11.949.457)	(9.691.969)
Geçmiş hizmet yükümlülüğü	(3.139.322)	(2.409.660)
Sosyal Güvenlik Kurumu’na Devir ve İlave Yükümlülükler	(15.088.779)	(12.101.629)
Varlıkların piyasa değeri	13.122.002	10.591.642
Varlıklar sonrası sandık fazlası/(açığı)	(1.966.777)	(1.509.987)

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2024 TARİHİ İTİBARIYLA
KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2024 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

DİPNOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR
(Devamı)

2.4 Önemli Muhasebe Politikalarının Özeti (devamı)

2.4.21 Çalışanlara sağlanan faydalar (devamı)

SGK’ya devredilecek çalışma dönemi sonrasında sağlanan sağlık faydalarının tutarı, devre esas sağlık yükümlülükleri ile sağlık primlerinin iskontolanmış net bugünkü değeri üzerinden hesaplanmıştır.

Kullanılan temel aktüeryal varsayımlar aşağıdaki gibidir:

İskonto oranı	31 Aralık 2024	31 Aralık 2023
- SGK’ya devredilecek emeklilik faydaları	%9,80	%9,80
- SGK’ya devredilecek çalışma dönemi sonrasında sağlanan sağlık faydaları	%9,80	%9,80
- Devredilmeyecek diğer faydalar	%3,00	%3,00

Ölüm oranı

Erkekler için 60, kadınlar için 58 yaşında emekli olan bir kişinin dikkate alınan ortalama yaşam beklentisi istatistiki verilere dayanan mortalite tablosuna göre belirlenmiş olup erkekler için 18 kadınlar için 24 yıldır.

Sandık varlıklarının gerçeğe uygun değerinin hareket tablosu aşağıdaki gibidir:

	31 Aralık 2024	31 Aralık 2023
Açılış	10.591.642	9.741.429
Sandık varlıklarının gerçek getirisi	5.575.183	4.431.035
İşveren katkı payları	3.714.052	2.863.242
Çalışanların katkı payları	69.574	115.112
Ödenen tazminatlar	(3.572.806)	(2.729.777)
Enflasyon düzeltme etkisi	(3.255.643)	(3.829.399)
Dönem Sonu	13.122.002	10.591.642

Sandık varlıklarının dağılımı aşağıdaki gibidir:

	31 Aralık 2024	31 Aralık 2023
Banka plasmanları	1.602.000	1.584.744
Maddi duran varlıklar	16.271	21.567
Menkul kıymetler ve hisse senetleri	11.251.065	8.785.090
Diğer	252.666	200.241
Dönem Sonu	13.122.002	10.591.642

Kıdem tazminatı karşılığı

Kıdem tazminatı karşılığı, Grup’un, personelin Türk İş Kanunu uyarınca emekliye ayrılması veya en az bir yıllık hizmeti tamamlayarak iş ilişkisinin kesilmesi, askerlik hizmeti için çağırılması veya vefatı durumunda doğacak gelecekteki olası yükümlülüklerinin tahmini toplam karşılığının bilanço tarihindeki indirgenmiş değerini ifade eder. Tüm aktüeryal kayıp ve kazanç özkaynaklar altında muhasebeleştirilmiştir.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2024 TARİHİ İTİBARIYLA
KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2024 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

DİPNOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR
(Devamı)

2.4 Önemli Muhasebe Politikalarının Özeti (devamı)

2.4.22 Karşılıklar, koşullu varlık ve yükümlülükler

Karşılıklar, Grup’un bilanço tarihi itibarıyla mevcut bulunan ve geçmişten kaynaklanan yasal veya yapısal bir yükümlülüğün bulunması, yükümlülüğü yerine getirmek için ekonomik fayda sağlayan kaynakların çıkışının gerçekleşme olasılığının olması ve yükümlülük tutarı konusunda güvenilir bir tahminin yapılabilirdiği durumlarda muhasebeleştirilmektedir.

Geçmiş olaylardan kaynaklanan ve mevcudiyeti işletmenin tam olarak kontrolünde bulunmayan gelecekteki bir veya daha fazla kesin olmayan olayın gerçekleşip gerçekleşmemesi ile teyit edilebilmesi mümkün yükümlülükler finansal tablolara dahil edilmemekte ve şarta bağlı yükümlülükler olarak değerlendirilmektedir.

Şarta bağlı varlıklar, genellikle, ekonomik yararların işletmeye girişi olasılığını doğuran, planlanmamış veya diğer beklenmeyen olaylardan oluşmaktadır. Şarta bağlı varlıkların finansal tablolarda gösterilmeleri, hiçbir zaman elde edilemeyecek bir gelirin muhasebeleştirilmesi sonucunu doğurabileceğinden, sözü edilen varlıklar finansal tablolarda yer almamaktadır. Şarta bağlı varlıklar, ekonomik faydaların işletmeye girişleri olası ise finansal tablo dipnotlarında açıklanmaktadır. Şarta bağlı varlıklar ilgili gelişmelerin finansal tablolarda doğru olarak yansıtılmalarını teminen sürekli olarak değerlendirmeye tabi tutulur. Ekonomik faydanın Grup’a girmesinin neredeyse kesin hale gelmesi durumunda ilgili varlık ve buna ilişkin gelir, değişikliğin olduğu dönemin finansal tablolarına yansıtılır.

Zarara sebebiyet verecek sözleşmelerden kaynaklanan mevcut yükümlülükler, karşılık olarak hesaplanır ve muhasebeleştirilir. Grup’un, sözleşmeye bağlı yükümlülüklerini yerine getirmek için katlanılacak kaçınılmaz maliyetlerin bahse konu sözleşmeye ilişkin olarak elde edilmesi beklenen ekonomik faydaları aşan sözleşmesinin bulunması halinde, zarara sebebiyet verecek sözleşmenin var olduğu kabul edilir.

2.4.23 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. Amortismanına tabi varlıklara ilişkin temin edilen devlet teşvikleri, ilgili varlıkların elde etme maliyetinden düşülerek muhasebeleştirilir.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2024 TARİHİ İTİBARIYLA
KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2024 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

DİPNOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR
(Devamı)

2.4 Önemli Muhasebe Politikalarının Özeti (devamı)

2.4.24 Sigorta teknik karşılıkları

Kazanılmamış primler karşılığı

Kazanılmamış primler karşılığı, yürürlükte bulunan sigorta sözleşmeleri için tahakkuk etmiş primlerin herhangi bir komisyon veya diğer bir indirim yapılmaksızın brüt olarak gün esasına göre ertesi hesap dönemi veya hesap dönemlerine sarkan kısımdan oluşmaktadır. Belirli bir bitiş tarihi olmayan emtia nakliyat sigortası sözleşmelerinde, son üç ayda tahakkuk etmiş primlerden sonra kalan tutarın %50’si kazanılmamış primler karşılığı olarak ayrılmaktadır. Kazanılmamış primler karşılığının hesaplanması sırasında, gün esasına göre takip eden döneme sarkan kısım hesap edilirken genel uygulamada poliçelerin öğlen 12:00’de başlayıp yine öğlen 12:00’de sona erdiği varsayılmıştır. Yazılan primler için araçlara ödenen komisyonlar ile reasürörlere devredilen primler nedeniyle reasürörlerden alınan komisyonların gelecek dönem veya dönemlere isabet eden kısmı, bilançoda sırasıyla gelecek aylara ait giderler ve gelecek aylara ait gelirler hesaplarında, gelir tablosunda ise faaliyet giderleri hesabı altında netleştirilerek muhasebeleştirilmektedir. Teknik Karşılıklar Yönetmeliği uyarınca dövize endeksli sigorta sözleşmelerine ilişkin kazanılmamış primler karşılığının hesabı sırasında, sigorta sözleşmesinde ayrıca bir kur belirtilmemişse ilgili primin tahakkuk tarihindeki TCMB’nin Resmî Gazete’de ilan ettiği döviz satış kurları dikkate alınmaktadır.

Devam eden riskler karşılığı

Teknik Karşılıklar Yönetmeliği uyarınca 1 Ocak 2008’den itibaren sigorta şirketleri yürürlükte bulunan sigorta sözleşmeleri dolayısıyla ortaya çıkabilecek tazminatların, ilgili sözleşmeler için ayrılmış kazanılmamış primler karşılığından fazla olma ihtimaline karşı, beklenen hasar prim oranını dikkate alarak devam eden riskler karşılığı ayırmakla yükümlüdürler. Beklenen hasar prim oranı, gerçekleşmiş hasarların kazanılmış prime bölünmesi suretiyle bulunur. Branş bazında hesaplanan beklenen hasar prim oranının %95’in üzerinde olması halinde, %95’i aşan oranın net kazanılmamış primler karşılığı ile çarpılması sonucunda bulunan tutar, net devam eden riskler karşılığı, %95’i aşan oranın brüt kazanılmamış primler karşılığı ile çarpılması sonucunda bulunan tutar brüt devam eden riskler karşılığı olarak hesaplanır. Brüt tutar ile net tutar arasındaki fark ise reasürör payı olarak dikkate alınır. 2019/5 sayılı Devam Eden Riskler Karşılığına ilişkin Genelge’de ise DERK tutarının ilk paragrafta açıklanan muhasebe yılı bazında ya da kaza yılı bazında hesaplanabileceği belirtilmiştir. Hesaplamanın kaza yılı bazlı yapılması halinde havuza devredilen işler için ayrı hesaplama yapılacaktır.

Şirket ilgili genelge neticesinde muhasebe yılı bazında DERK hesabı yapmaktadır. 24 Ekim 2022 tarih ve 2022/27 sayılı Genelge uyarınca, 31 Aralık 2024 DERK hesaplamalarında kullanılan Hasar/Prim oranlarında her bir çeyrek sonuçları ayrı ayrı olmak üzere şirket aktüerince yapılan en iyi tahmin esasları dikkate alınarak düzeltme yapmıştır. Bu çerçevede, Grup’un DERK hesaplama yönteminin uygunluğuna ilişkin SEDDK görüşü alınmış olup, 2022 yılında yapılan ilave prim artışlarının etkisi ile geçmişe dönük hasar maliyet artışlarının etkileri Hasar/Prim oranına endeksleme yöntemi ile dahil edilmiştir.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.**31 ARALIK 2024 TARİHİ İTİBARIYLA
KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR**

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2024 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

**DİPNOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR
(Devamı)****2.4 Önemli Muhasebe Politikalarının Özeti (devamı)****2.4.24 Sigorta teknik karşılıkları (devamı)**Muallak hasar ve tazminat karşılığı

Grup sigorta şirketleri, tahakkuk etmiş ve hesaben tespit edilmiş ancak daha önceki hesap dönemlerinde veya cari hesap döneminde fiilen ödenmemiş tazminat bedelleri veya bu bedel hesaplanamamış ise tahmini bedelleri ile gerçekleşmiş ancak rapor edilmemiş tazminat bedelleri için muallak tazminat karşılığı 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.

Hazine ve Maliye Bakanlığı tarafından 5 Temmuz 2017 tarihinde yayımlanan 18145 Sayılı yönetmelik ile 12 Nisan 2017 tarihinden itibaren geçerli olmak üzere “Riskli Sigortalar Havuzu” kurulmuştur. Bu doğrultuda, Zorunlu Trafik branşında şirketin havuza devredeceği prim ve hasar tutarları IBNR hesaplanırken kullanılan veriden çıkarılmıştır. Şirket’in bahsi geçen havuzdan devralacağı hasarlar için ise; Türkiye Motorlu Taşıtlar Bürosu tarafından yayınlanan Kaza dönemi bazında Hasar Prim oranları dikkate alınmıştır.

Hayat kar payı ve matematik karşılıkları

Hayat branşı matematik karşılığı, aktüeryal matematik karşılıkları (Hazine Müsteşarlığı tarafından onaylı tarifeler ile belirlenmiş teknik faiz oranı kadar asgari gelir garantisi bulunan ve bir yıldan uzun süreli risk teminatı içeren) ve kar payı karşılıklarından oluşmakta olup, Şirket’in hayat sigortası branşında sigortalılara yükümlülüklerini göstermektedir.

Hayat matematik karşılıkları, hayat branşı ile 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.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.**31 ARALIK 2024 TARİHİ İTİBARIYLA
KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR**

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2024 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

**DİPNOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR
(Devamı)****2.4 Önemli Muhasebe Politikalarının Özeti (devamı)****2.4.25 Hasılat**

Hasılat, aşağıda yer alan beş aşamalı model kapsamında konsolide finansal tablolarda muhasebeleştirilmektedir.

Müşteriler ile yapılan sözleşmelerin tanımlanması,

Sözleşmelerdeki edim yükümlülüklerinin tanımlanması,

Sözleşmelerdeki işlem bedelinin belirlenmesi,

İşlem bedelinin edim yükümlülüklerine dağıtılması,

Hasılatın muhasebeleştirilmesi.

Grup, müşterilerle yapılan her bir sözleşmede taahhüt ettiği mal veya hizmetleri değerlendirerek, söz konusu mal veya hizmetleri devretmeye yönelik verdiği her bir taahhüdü ayrı bir edim yükümlülüğü olarak belirlemektedir.

Her bir edim yükümlülüğü için, edim yükümlülüğünün zamana yayılı olarak mı yoksa belirli bir anda mı yerine getirileceği sözleşme başlangıcında belirlenir. Grup, bir mal veya hizmetin kontrolünü zamanla devreder ve dolayısıyla ilgili satışlara ilişkin edim yükümlülüklerini zamana yayılı olarak yerine getirirse, söz konusu edim yükümlülüklerinin tamamen yerine getirilmesine yönelik ilerlemeyi ölçerek hasılatı zamana yayılı olarak konsolide finansal tablolara alır.

Grup, taahhüt edilmiş bir mal veya hizmeti müşterisine devrederek edim yükümlülüğünü yerine getirdiğinde veya getirdikçe, bu edim yükümlülüğüne tekabül eden işlem bedelini hasılat olarak konsolide finansal tablolarına kaydeder. Mal veya hizmetlerin kontrolü müşterilerin eline geçtiğinde (veya geçtikçe) mal veya hizmet devredilmiş olur.

Grup, satışı yapılan mal veya hizmetin kontrolünün müşteriye devrini değerlendirirken,

a) Grup’un mal veya hizmete ilişkin tahsil hakkına sahipliği,

b) Müşterinin mal veya hizmetin yasal mülkiyetine sahipliği,

c) Mal veya hizmetin zilyetliğinin devri,

d) Müşterinin mal veya hizmetin mülkiyetine sahip olmaktan doğan önemli risk ve getirilere sahipliği,

e) Müşterinin mal veya hizmeti kabul etmesi koşullarını dikkate alır.

Grup, sözleşmenin başlangıcında, müşteriye taahhüt ettiği mal veya hizmetin devir tarihi ile müşterinin bu mal veya hizmetin bedelini ödediği tarih arasında geçen sürenin bir yıl veya daha az olacağını öngörmesi durumunda, taahhüt edilen bedelde önemli bir finansman bileşeninin etkisi için düzeltme yapmamaktadır. Diğer taraftan, hasılatın içerisinde önemli bir finansman unsuru bulunması durumunda, hasılat değeri gelecekte oluşacak tahsilatların, finansman unsuru içerisinde yer alan faiz oranı ile indirgenmesi ile tespit edilir. Fark, tahakkuk esasına göre esas faaliyetlerden diğer gelirler olarak ilgili dönemlere kaydedilir.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2024 TARİHİ İTİBARIYLA
KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2024 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

DİPNOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR
(Devamı)

2.4 Önemli Muhasebe Politikalarının Özeti (devamı)

2.4.25 Hasılat (devamı)

Bankacılık

Faiz gelir ve giderleri, etkin faiz oranı yöntemi uygulanarak tahakkuk esasına göre dönemsel olarak muhasebeleştirilmektedir. Faiz gelirleri yönetimin müşterilere verilen kredi ve avansların geri ödenemeyeceği kararına vardıkları andan itibaren durdurulur ve o tarihe kadar kaydedilmiş olan reeskont tutarları iptal edilerek tahsilat gerçekleşene kadar gelir olarak kaydedilmez. Sözleşmeler yoluyla sağlanan ya da üçüncü bir gerçek veya tüzel kişi için varlık alımı veya satımı gibi işlemlere ilişkin hizmetler yoluyla sağlanan ücret ve komisyon gelirleri, niteliğine göre hizmetin verilmesi süresince veya işlemin tamamlandığı dönemde gelir olarak kaydedilmektedir. Bunlar dışında kalan hizmet gelirleri, tahsil edildikleri dönemde gelir kaydedilmektedir.

Grup, enflasyona endeksli devlet tahvillerini, “Gerçeğe uygun değer farkı diğer kapsamlı gelir tablosuna yansıtılan” veya “İtfa edilmiş maliyetle ölçülen” finansal varlıklar olarak sınıflandırır. Kupon ödemelerinin hesaplamasında kullanılan referans endeksler, iki ay önceki TÜFE oranları temel alınarak hesaplanmaktadır. Efektif faiz oranı kullanılarak hesaplanan faiz gelirleri ise TMS 1 çerçevesinde net faiz gelirleri hesabına kaydedilmektedir.

Sigortacılık

Hayat:

Prim gelirleri hayat, sağlık ve ferdi kaza branşlarında dönem içinde tanzim edilmiş poliçelerden iptaller, reasürere verilen primler ve cari rizikolar karşılığının düşülmesinden sonra kalan net tutarı ifade etmektedir.

Elementer Sigortalar:

Prim gelirleri, dönem içinde tanzim edilen poliçe primlerinden iptaller ve cari rizikolar karşılığının düşülmesinden sonra kalan net tutarı ifade etmektedir.

2.4.26 Pay başına kazanç/(kayıp)

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 36’te açıklandığı gibi Holding pay başına kazanç/(kayıp) hesaplamalarını “Pay Başına Kazanç” (“TMS 33”) uyarınca yapmaktadır.Konsolide kar veya zarar tablosunda belirtilen ana ortağa ait pay başına kazanç, net karın/(zararın), yıl boyunca piyasada bulunan hisse senetlerinin ağırlıklı ortalama sayısına bölünmesi ile bulunmuştur.

Türkiye’de şirketler, sermayelerini, hissedarlarına geçmiş yıl karlarından dağıttıkları “bedelsiz hisse” yolu ile arttırabilmektedirler. Bu tip “bedelsiz hisse” dağıtımları, pay başına kazanç hesaplamalarında, ihraç edilmiş hisse gibi değerlendirilir. Buna göre, bu hesaplamalarda kullanılan ağırlıklı ortalama hisse sayısı, söz konusu hisse senedi dağıtımlarının geçmişe dönük etkileri de dikkate alınarak bulunur.

2.4.27 Geri alınan paylar

Grup şirketlerinin, kendi özkaynağına dayalı finansal araçlarını geri satın alması durumunda, bu araçlar “geri alınmış paylar” olarak özkaynaktan düşülerek muhasebeleştirilir. Grup şirketlerinin özkaynağına dayalı finansal araçlarının alışından, satışından, ihracından ya da iptalinden dolayı kar veya zarara herhangi bir kazanç ya da kayıp yansıtılmaz ve bu işlemlere ilişkin alınan veya ödenen tutarlar doğrudan özkaynakta muhasebeleştirilir.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2024 TARİHİ İTİBARIYLA
KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2024 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

DİPNOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR
(Devamı)

2.4 Önemli Muhasebe Politikalarının Özeti (devamı)

2.4.28 Dövizli 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.

Yabancı para işlem ve bakiyeler

Yabancı para işlemler, işlem tarihlerinde geçerli olan döviz kurları üzerinden çevrilmiştir. Yabancı paraya dayalı parasal varlık ve yükümlülükler, bilanço tarihinde geçerli olan döviz kurları kullanılarak çevrilmiştir. Finans dışı sektörlerde faaliyet gösteren Grup şirketlerinde yabancı paraya dayalı ticari işlemlerden (ticari alacak ve borç) doğan kur farkı geliri veya gideri “esas faaliyetlerden diğer gelir/giderler” hesabı içerisinde, yabancı paraya dayalı diğer parasal varlık ve yükümlülüklerin çevrimlerinden doğan kur farkı geliri veya gideri ise “finansman gelirleri/giderleri” olarak konsolide gelir tablosuna yansıtılmıştır. Finans sektöründe faaliyet gösteren Grup şirketlerinde ise, yabancı paraya dayalı parasal varlık ve yükümlülüklerin çevrimlerinden doğan kur farkı geliri veya gideri “finans sektörü faaliyetlerinden gelirler/giderler” olarak konsolide gelir tablosuna yansıtılmıştır.

Yabancı Grup şirketleri

TL dışında başka bir fonksiyonel para biriminden finansal tablolarını hazırlayan Grup şirketlerinin gelir tablosu ilgili yıla ait ortalama kur üzerinden TL’ye çevrilmiştir. Bu Grup şirketlerinin varlık ve yükümlülükleri dönem sonu kuru ile TL’ye çevrilmiştir. Bu Grup şirketlerinin dönem başındaki net varlıklarının TL’ye çevriminden kaynaklanan kur farkları ile ortalama ve dönem sonu kurları arasında oluşan farklar, özkaynakta yabancı para çevrim farkları hesabına dahil edilmiştir.

2.4.29 İşletme birleşmeleri

İşletme satın 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 oluştuıkları anda gider olarak muhasebeleştirilir.

Satın alınan tanımlanabilir varlıklar ile üstlenilen yükümlülükler, satın alım tarihinde gerçeğe uygun değerleri üzerinden muhasebeleştirilir. Aşağıda belirtilenler bu şekilde muhasebeleştirilmez:

- Ertelenmiş vergi varlıkları ya da yükümlülükleri veya çalışanlara sağlanan faydalara ilişkin varlık ya da yükümlülükler, sırasıyla, TMS 12 *Gelir Vergisi* ve TMS 19 *Çalışanlara Sağlanan Faydalar* standartları uyarınca hesaplanarak, muhasebeleştirilir;
- Satın alınan işletmenin hisse bazlı ödeme anlaşmaları ya da Grup’un satın alınan işletmenin hisse bazlı ödeme anlaşmalarının yerine geçmesi amacıyla imzaladığı hisse bazlı ödeme anlaşmaları ile ilişkili yükümlülükler ya da özkaynak araçları, satın alım tarihinde TFRS 2 *Hisse Bazlı Ödeme Anlaşmaları* standardı uyarınca muhasebeleştirilir; ve

- 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.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2024 TARİHİ İTİBARIYLA
KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2024 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

DİPNOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR
(Devamı)

2.4 Önemli Muhasebe Politikalarının Özeti (devamı)

2.4.29 İşletme birleşmeleri (devamı)

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 değerinden düzeltme yapılması gerekiyorsa, bu düzeltme şerefiyeden geçmişe dönük olarak düzeltilir. Ölçme dönemi, birleşme tarihinden sonraki, edinen işletmenin işletme birleşmesinde muhasebeleştiği geçici tutarları düzeltbildiği dönemdir. Bu dönem satın alım tarihinden itibaren 1 yıldan fazla olamaz.

Ölçme dönemi düzeltmeleri olarak nitelendirilmeyen koşullu bedelin gerçeğe uygun değerindeki değişiklikler için uygulanan sonraki muhasebeleştirme işlemleri, koşullu bedel için yapılan sınıflandırma şekline göre değişir. Özkaynak olarak sınıflandırılmış koşullu bedel yeniden ölçülmez ve buna ilişkin sonradan yapılan ödeme, özkaynak içerisinde muhasebeleştirilir. Varlık ya da borç olarak sınıflandırılan koşullu bedelin Finansal araç niteliğinde olması ve TFRS 9 *Finansal Araçlar*: standardı kapsamında bulunması durumunda, söz konusu koşullu bedel gerçeğe uygun değerinden ölçülür ve değişiklikten kaynaklanan kazanç ya da kayıp, kâr veya zararda ya da diğer kapsamlı gelirden muhasebeleştirilir. TFRS 9 kapsamında olmayanlar ise, TMS 37 *Karşılıklar* uyarınca muhasebeleştirilir.

Aşamalı olarak gerçekleşen bir işletme birleşmesinde Grup’un satın alınan işletmede önceden sahip olduğu özkaynak payı gerçeğe uygun değere getirmek için satın alım tarihinde (yani Grup’un kontrolü ele aldığı tarihte) yeniden ölçülür ve, varsa, ortaya çıkan kazanç/zarar kar/zarar içinde muhasebeleştirilir. Satın alım tarihi öncesinde diğer kapsamlı gelir içinde muhasebeleştirilen satın alınan işletmenin payından kaynaklanan tutarlar, söz konusu payların elden çıkarıldığı varsayımı altında kar/zarara aktarılır.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2024 TARİHİ İTİBARIYLA
KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2024 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

DİPNOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR
(Devamı)

2.4 Önemli Muhasebe Politikalarının Özeti (devamı)

2.4.29 İşletme birleşmeleri (devamı)

İşletme birleşmesi ile ilgili satın alma muhasebesinin birleşmenin gerçekleştiği raporlama tarihinin sonunda 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.

2.4.30 Finansal bilgilerin bölümlere göre raporlanması

Endüstriyel bölümler, belirli bir mal veya hizmeti ya da birbirleriyle ilişkili mal veya hizmet grubunu sağlama veya risk ve fayda açısından Grup’un diğer bölümlerinden farklı özellikler taşıma anlamında Grup’un diğer bölümlerinden farklı özelliklere sahip bölümlerdir. Coğrafi bölümler, Grup’un, belirli bir ekonomik çevrede mal veya hizmet temin eden ve risk ve fayda açısından başka bir ekonomik çevre içerisinde faaliyet gösteren diğer bölümlerden farklı özelliklere sahip bölümlerdir.

Raporlanabilir bölüm, bölüm bilgileri açıklanması zorunlu olan bir endüstriyel bölüm veya coğrafi bölümdür. Bir endüstriyel bölümün veya coğrafi bölümün raporlanabilir bölüm olarak belirlenebilmesi için gereklilik; bölüm hasılatının büyük bir çoğunluğunun grup dışı müşterilere yapılan satışlardan kazanılması ve grup dışı müşterilere yapılan satışlardan ve diğer bölümler ile gerçekleştirilen işlemlerden elde edilen bölüm hasılatının, tüm bölümlere ilişkin iç ve dış toplam hasılatın en az %10’unu oluşturması veya kar veya zararlar sonuçlanan bölüm sonucunun, kar elde eden bölümlerin toplam sonuçları ile zarar eden bölümlerin toplam sonuçlarının mutlak anlamda büyük olanının en az %10’una isabet etmesi veya bölüm varlıklarının, tüm bölümlerin toplam varlıklarının en az %10’unu oluşturmasıdır.

Grup, faaliyet bölümlerini, karar almaya yetkili merciye TFRS baz alınmış ve belli sınıflandırmalar yapılmış iç raporlamada sunulan bölümlerle tutarlı olacak şekilde belirlemiştir. İç raporlamalara göre Grup’un risk ve fayda oranlarının özellikle ürettiği mal ve hizmetlerdeki farklılıklardan etkilenmesi sebebiyle, bölüm bilgilerinin raporlanmasına yönelik olarak endüstriyel bölümler belirlenmiştir. Coğrafi bölümler bazındaki bilgiler, Grup’un faaliyetlerinin, konsolide finansal tablolar genelinde ve parasal önemlilik kavramında, Türkiye dışındaki coğrafi bölümler açısından raporlanabilir bölüm özelliği göstermediğinden, ekli konsolide finansal tablolarda ayrıca yer verilmemiştir. Faaliyet bölümleri raporlaması işletmenin faaliyetlere ilişkin karar almaya yetkili merciine yapılan raporlamayla yeknesaklığı sağlayacak biçimde düzenlenmiştir. İşletmenin faaliyetlere ilişkin karar almaya yetkili mercii bölüme tahsis edilecek kaynaklara ilişkin kararların alınmasından ve bölümün performansının değerlendirilmesinden sorumludur.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.**31 ARALIK 2024 TARİHİ İTİBARIYLA
KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR**

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2024 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

**DİPNOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR
(Devamı)****2.4 Önemli Muhasebe Politikalarının Özeti (devamı)****2.4.31 *Bilanço tarihinden sonraki olaylar***

Grup, bilanço tarihinden sonra düzeltme gerektiren olayların ortaya çıkması durumunda, konsolide finansal tablolara alınan tutarları bu yeni duruma uygun şekilde düzeltir. Bilanço tarihinden sonra ortaya çıkan düzeltme gerektirmeyen hususlar, finansal tablo kullanıcılarının ekonomik kararlarını etkileyen hususlar olmaları halinde konsolide finansal tablo dipnotlarında açıklanır.

2.5 Önemli Muhasebe Tahmin ve Varsayımları

Konsolide finansal tabloların hazırlanması, bilanço tarihi itibarıyla raporlanan varlık ve yükümlülüklerin tutarlarını, şarta bağlı varlık ve yükümlülüklerin açıklanmasını ve hesap dönemi boyunca raporlanan gelir ve giderlerin tutarlarını etkileyebilecek tahmin ve varsayımların kullanılmasını gerektirmektedir. Muhasebe değerlendirme, tahmin ve varsayımları, geçmiş tecrübe, diğer faktörler ile o günün koşullarıyla gelecekteki olaylar hakkında makul beklentiler dikkate alınarak sürekli olarak değerlendirilir. Bu tahmin ve varsayımlar, yönetimlerin mevcut olaylar ve işlemlere ilişkin en iyi bilgilerine dayanmasına rağmen, fiili sonuçlar, varsayımlarından farklılık gösterebilir.

a) Şerefiye

İşletme birleşmeleri, TFRS 3, “İşletme Birleşmeleri” standardı kapsamında satın alma yöntemi ile muhasebeleştirilir. Satın alma bedeli ile satın alınan işletmenin (i) TFRS 3 hükümlerine göre alım tarihinde düzenlenen bilançosundaki net tanımlanabilir varlıkların ve şarta bağlı yükümlülüklerin değeri, (ii) kontrol gücü olmayan payların değeri ve (iii) daha önceden elde bulunan paylarının gerçeğe uygun değeri arasındaki fark, şerefiye olarak muhasebeleştirilir. Bu farkın negatif olması durumunda şerefiye oluşmaz, aradaki fark pazarlıklı satın alımdan kaynaklanan kazanç olarak “Yatırım faaliyetlerinden gelirler” hesabında muhasebeleştirilir. İşletme birleşmesi sonucunda oluşan şerefiye, değer düşüklüğü testi amacıyla nakit üreten birimlere tahsis edilir. Değer düşüklüğü testleri; şerefiye için her bir nakit üreten birim bazında uzun vadeli planlar çerçevesinde hesaplanan nakit akımların bugünkü değerlerin, ilgili taşınan değerler ile karşılaştırılması suretiyle yapılmaktadır. 31 Aralık 2024 tarihi itibarıyla gerçekleştirilen düşüklüğü testleri sonucu 842.265 TL (31 Aralık 2023: 367.611 TL) değer düşüklüğü tespit edilmiştir ve ekli konsolide finansal tablolarda yatırım faaliyetlerinden giderler altında muhasebeleştirilmiştir(Not:19).

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. Konu ile ilgili detaylar not 2.4.21’de açıklanmıştır.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.**31 ARALIK 2024 TARİHİ İTİBARIYLA
KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR**

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2024 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

**DİPNOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR
(Devamı)****2.5 Önemli Muhasebe Tahmin ve Varsayımları (devamı)****c) Ertelenmiş vergi**

Grup, vergiye esas yasal finansal tabloları ile TFRS’ye göre hazırlanmış finansal tabloları arasındaki farklılıklardan kaynaklanan geçici zamanlama farkları için ertelenmiş vergi varlığı ve yükümlülüğü muhasebelemektedir. 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) Finans sektörü faaliyetlerinden alacaklarda değer düşüklüğü

Grup, gerçeğe uygun değer farkı diğer kapsamlı gelire yansıtılan finansal varlıkların ve itfa edilmiş maliyeti ile ölçülen finansal varlıkların değer düşüklüğüne uğradığına ilişkin ortada tarafsız göstergelerin bulunup bulunmadığı hususunu her bilanço döneminde muhasebe politikaları Not 2.4.7’deki tanımlar ışığında değerlendirir.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2024 TARİHİ İTİBARIYLA
KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2024 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

DİPNOT 3 - İŞLETME BİRLEŞMELERİ

Ocak 2024 - 31 Aralık 2024 dönemi içinde gerçekleşen alımlar

i)Sabancı DxBV ile ICT Bulut Bilişim A.Ş. (Bulutistan) arasında, Bulutistan sermayesinin %65'ni temsil eden payların tamamı DxBV tarafından 23 Ağustos 2024 tarihinde 39.000 ABD Doları bedelle alınmıştır.

Ayrıca, Bulutistan sermayesinin %10,5'ini temsil eden paylar da Grup'un yatırımcısı olduğu Sabancı Holding Özel Girişim Sermayesi Yatırım Fonu (Sabancı Ventures)'na aittir.

Böylelikle, Grup'un DxBV ve Sabancı Ventures üzerinden dolaylı olarak Bulutistan sermayesindeki toplam etkin ortaklık payı %75,5 olup, bu satın alma birlikte Bulutistan Grup'un finansal raporlarında konsolide edilmeye başlanmıştır.

Bu kapsamda rapor dönemi itibarıyla ilgili şirketin tanımlanabilir varlık, yükümlülük ve şarta bağlı yükümlülüklerinin gerçeğe uygun değerleri TFRS'ye göre hazırlanmış finansal tabloları düzenlenerek tutarlar finansal tablolara yansıtılmıştır.

TFRS 3 standardı uyarınca ölçme dönemi satın alma tarihinden itibaren en fazla bir yıl olarak tanımlanmış olup, bu süre zarfında raporun tamamlanmasını takiben yeni bilgilerin edinilmesi halinde ek varlık ve yükümlülükler muhasebeleştirilebilecektir.

Satın alım tarihindeki, satın alma bedeli ve kayıtlara alınan varlıklar ve yükümlülükler:

	<u>Bulutistan</u>
Nakit ve nakit benzerleri	49.013
Ticari alacaklar	145.039
Diğer dönen varlıklar	27.812
Maddi duran varlıklar (Dipnot 16)	164.416
Maddi olmayan duran varlıklar (Dipnot 17)	1.047.137
Diğer duran varlıklar	370.467
Finansal borçlar (Dipnot 8)	(101.735)
Finansal kiralama yükümlülükleri	(212.039)
Ertelenmiş vergi varlıkları/(yükümlülükleri),net (Dipnot 32)	(267.409)
Diğer yükümlülükler	(131.170)
Toplam tanımlanabilir net varlıklar (%100)	1.091.531
Satın alınan %75,5'lik paya karşılık gelen	824.106
Transfer(*)	223.039
Şerefiye (Dipnot 19)	726.378
Sahiplik oranı	%75,5
Kontol Gücü Olmayan Paylar	267.425
Nakit satın alım bedeli	1.327.445
Nakit ve benzerleri- iktisap edilen	(49.013)
Satın almadan kaynaklanan nakit çıkışı (net)	1.278.432

(*) Sabancı Holding Özel Girişim Sermayesi Yatırım Fonu tarafından daha önceki dönemlerde alınan Bulutistan hisselerinin gerçeğe uygun değerinin, satın alım sonrası değerinin satınalma hesaplamasına transferine ilişkindir. Satın alma işlemi sonucunda iktisap edilen tanımlanabilir varlıkların, yükümlülüklerin ve şarta bağlı yükümlülüklerin makul değerinin satın alma bedelini aşan 726.378 TL tutarındaki bölümü ekli konsolide finansal tablolarda şerefiye olarak kaydedilmiştir.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2024 TARİHİ İTİBARIYLA
KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2024 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

DİPNOT 3 - İŞLETME BİRLEŞMELERİ (devamı)

Ocak 2024 - 31 Aralık 2024 dönemi içinde gerçekleşen alımlar (devamı)

ii) Grup, 2 Ekim 2024 tarihli kapanış işlemiyle 1 Ekim 2024 tarihinden geçerli olmak üzere Mannok Holdings Designated Activity Company'nin (Mannok) çıkarılmış sermayesinin %94,7'sini satın alarak, TFRS 3 İşletme Birleşmeleri Standardında tanımlanan işletme niteliğindeki Mannok'un kontrolünü elde etmiştir.

Grup'un global yapı malzemeleri pazarında büyüme stratejisinin bir parçası olarak gerçekleştirilen ve İrlanda Cumhuriyeti'nde yerleşik çimento, çimento bazlı (kredit, precast ve gazbeton gibi) ürünler ile yalıtım malzemeleri ve geri dönüştürülmüş plastik ambalaj üretimi ve satışı alanlarında faaliyet gösteren Mannok satın almasıyla birlikte,faaliyet gösterilen coğrafya ve sektörlerin çeşitlendirilerek döviz bazlı gelirlerin toplam içerisindeki payının da artırılması hedeflenmektedir.

Bu kapsamda rapor dönemi itibarıyla ilgili şirketin tanımlanabilir varlık, yükümlülük ve şarta bağlı yükümlülüklerinin gerçeğe uygun değerleri TFRS'ye göre hazırlanmış finansal tabloları düzenlenerek tutarlar finansal tablolara yansıtılmıştır.

TFRS 3 standardı uyarınca ölçme dönemi satın alma tarihinden itibaren en fazla bir yıl olarak tanımlanmış olup, bu süre zarfında raporun tamamlanmasını takiben yeni bilgilerin edinilmesi halinde ek varlık ve yükümlülükler muhasebeleştirilebilecektir.

Satın alım tarihindeki, satın alma bedeli ve kayıtlara alınan varlıklar ve yükümlülükler:

	<u>Mannok</u>
Nakit ve nakit benzerleri	344.760
Stoklar	1.796.509
Ticari ve diğer alacaklar	2.280.798
Maddi duran varlıklar (Dipnot 16)	5.329.114
Maddi olmayan duran varlıklar (Dipnot 17)	6.502.365
Finansal borçlar (Dipnot 8)	(2.026.366)
Ertelenmiş vergi varlıkları/(yükümlülükleri),net (Dipnot 32)	(823.353)
Ticari borçlar ve diğer borçlar	(1.872.224)
Diğer yükümlülükler	(2.281.969)
Toplam tanımlanabilir net varlıklar (%100)	9.249.634
Satın alınan %94,7'lik paya karşılık gelen	8.763.469
Şerefiye (Dipnot 19)	820.146
Sahiplik oranı	%94,7
Kontrol gücü olmayan paylar	486.165
Nakit satın alım bedeli	9.583.615
Nakit ve benzerleri- iktisap edilen	(344.760)
Satın almadan kaynaklanan nakit çıkışı (net)	9.238.855

Satın alma işlemi sonucunda iktisap edilen tanımlanabilir varlıkların, yükümlülüklerin ve şarta bağlı yükümlülüklerin makul değerinin satın alma bedelini aşan 820.146 TL tutarındaki bölümü ekli konsolide finansal tablolarda şerefiye olarak kaydedilmiştir.

1 Ocak 2023 - 31 Aralık 2023 dönemi içinde gerçekleşen alımlar

Yoktur.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2024 TARİHİ İTİBARIYLA
KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2024 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

DİPNOT 4 - BÖLÜMLERE GÖRE RAPORLAMA

Grup, stratejik öncelikleri doğrultusunda, ana işlerin büyütülmesi ve yeni büyüme platformlarına yatırım odağını güçlendirmek amacıyla yapılan organizasyonel gözden geçirme neticesinde; malzeme teknolojileri alanındaki odağını ve mobilite çözümlerindeki konumunu güçlendirmek amacıyla, Yapı Malzemeleri ve Sanayi stratejik iş kollarının, Malzeme Teknolojileri ve Mobilite Çözümleri olarak yapılandırılmasına karar vermiştir. Bu yapılandırma ile birlikte, Akçansa, Çimsa ve Kordsa şirketlerinin faaliyetleri Malzeme Teknolojileri segmentinde; Brisa, Temsa Ulaşım ve Temsa Motorlu Araçlar şirketlerinin faaliyetleri ise Mobilite Çözümleri segmentinde takip edilmeye başlanmıştır. 1 Ocak – 31 Aralık 2023 segment verileri 1 Ocak – 31 Aralık 2024 dönemindeki değişiklikleri içerecek şekilde yeniden düzenlenmiştir.

İş Ortaklıkları’nın finansal bilgileri, Grup’un yönetsimsel yaklaşımı çerçevesinde hazırlanan bölümlere göre raporlama bilgilerine, tam konsolidasyon yöntemi (%100 olarak) ile dahil edilmiştir. Bu yaklaşım çerçevesinde oluşan bölümlere göre raporlama bilgileri “kombine finansal bilgiler” olarak tanımlanmaktadır.

1 Ocak - 31 Aralık 2024	Bankacılık	Finansal Hizmetler	Enerji	Mobilite Çözümleri	Malzeme Teknolojileri	Dijital	Diğer	Toplam
Kombine gelirler	661.681.027	59.118.842	247.053.642	52.529.175	83.760.623	73.266.272	76.457.310	1.253.866.891
Kombine brüt kar	152.757.671	(507.503)	47.553.712	12.236.688	13.557.039	9.539.237	25.303.175	260.440.019
Faaliyet giderleri	(102.249.593)	(9.753.975)	(18.934.134)	(7.715.244)	(7.613.813)	(8.741.090)	(17.629.235)	(172.637.084)
Esas faaliyetlerden diğer gelir/(giderler)	3.246.049	13.757.843	(393.680)	67.639	246.322	(92.087)	(89.194)	16.742.892
Esas faaliyetler ile ilişkilendirilen kur ve vade farkları net,	-	972.958	4.588.413	692.380	475.255	(3.158.299)	(3.945.636)	(374.929)
Kombine esas faaliyet karı/(zararı)	53.754.127	4.469.323	32.814.311	5.281.463	6.664.803	(2.452.239)	3.639.110	104.170.898
Yatırım faaliyetlerinden diğer gelir/(giderler) net,	(1.238.437)	2.187.855	(495.601)	358.555	149.706	(917.670)	4.923.675	4.968.083
Finansal gelirler/(giderler) net,	(339.645)	(339.645)	(24.789.063)	(4.254.888)	(2.832.146)	(4.239.725)	(4.046.463)	(40.501.930)
Net Parasal Pozisyon Kazançları/(Kayıpları)	(68.342.871)	(574.456)	5.923.620	1.085.104	543.575	4.349.132	80.617	(56.935.279)
Kombine vergi öncesi karı/(zararı)	(15.827.181)	5.743.077	13.453.267	2.470.234	4.525.938	(3.260.502)	4.596.939	11.701.772
Vergi gelir/(gideri) net,	(11.682.332)	(2.159.659)	(13.747.689)	(805.857)	(1.453.189)	328.451	(368.337)	(29.888.612)
Durdurulan faaliyetler vergi sonrası dönem zararı	-	-	-	-	(271)	-	-	(271)
Kombine net dönem karı/(zararı)	(27.509.513)	3.583.418	(294.422)	1.664.377	3.072.478	(2.932.051)	4.228.602	(18.187.111)
Konsolide net dönem karı/(zararı) (*)	(11.208.527)	1.391.398	354.187	695.776	1.073.286	(2.126.176)	(5.654.504)	(15.474.560)

1 Ocak - 31 Aralık 2023	Bankacılık	Finansal Hizmetler	Enerji	Mobilite Çözümleri	Malzeme Teknolojileri	Dijital	Diğer	Toplam
Kombine gelirler	511.070.978	62.069.042	312.933.549	55.421.179	95.161.825	71.524.763	79.261.006	1.187.442.342
Kombine brüt kar	240.496.621	(6.789.424)	48.362.733	13.473.422	16.649.402	7.546.956	28.189.136	347.928.846
Faaliyet giderleri	(89.094.062)	(9.044.378)	(19.217.328)	(8.192.440)	(7.076.341)	(8.103.235)	(16.812.964)	(157.540.748)
Esas faaliyetlerden diğer gelir/(giderler)	2.645.345	18.119.986	4.562.980	(411.742)	(52.265)	(1.243.388)	(744.231)	22.876.685
Esas faaliyetler ile ilişkilendirilen kur ve vade farkları net,	-	1.507.930	983.167	397.116	1.300.152	(551.369)	(1.949.178)	1.687.818
Kombine esas faaliyet karı/(zararı)	154.047.904	3.794.114	34.691.552	5.266.356	10.820.948	(2.351.036)	8.682.763	214.952.601
Yatırım faaliyetlerinden diğer gelir/(giderler) net,	(356.760)	1.203.850	165.915	785.366	843.539	425.025	4.466.152	7.533.087
Finansal gelirler/(giderler) net,	(821.753)	(821.753)	(16.866.157)	(2.604.203)	(2.968.140)	(2.268.162)	284.407	(25.244.008)
Net Parasal Pozisyon Kazançları/(Kayıpları)	(108.979.184)	(3.886.900)	(638.814)	3.186.322	332.124	4.870.361	1.865.254	(103.250.837)
Kombine vergi öncesi karı/(zararı)	44.711.960	289.311	17.352.496	6.633.841	9.028.471	676.188	15.298.576	93.990.843
Vergi gelir/(gideri) net,	(39.082.776)	(1.657.603)	13.720.666	645.818	(687.655)	(433.863)	368.390	(27.127.023)
Durdurulan faaliyetler vergi sonrası dönem zararı	-	-	-	-	(3.534)	-	-	(3.534)
Kombine net dönem karı/(zararı)	5.629.184	(1.368.292)	31.073.162	7.279.659	8.337.282	242.325	15.666.966	66.860.286
Konsolide net dönem karı/(zararı) (*)	2.293.893	(503.586)	14.711.926	3.218.870	3.737.952	(122.913)	(1.062.332)	22.273.810

(*) Net dönem karının ana ortaklığa isabet eden kısmını belirtmektedir.
(**) Segment raporlamadaki kombine veriler Grup'un bağlı ortaklıklarının var ise, alt konsolidasyonu yapıldıktan sonraki tutarları ifade eder

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2024 TARİHİ İTİBARIYLA
KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2024 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

DİPNOT 4 - BÖLÜMLERE GÖRE RAPORLAMA (Devamı)

a) Gelirler	1 Ocak-31 Aralık 2024	1 Ocak-31 Aralık 2023
Bankacılık	661.681.027	511.070.978
Finansal hizmetler	59.118.842	62.069.042
Enerji	247.053.642	312.933.549
Mobilite Çözümleri	52.529.175	55.421.179
Malzeme Teknolojileri	83.760.623	95.161.825
Dijital	73.266.272	71.524.763
Diğer	76.457.310	79.261.006
Kombine	1.253.866.891	1.187.442.342
Eksi: İş Ortaklıkları	(320.465.479)	(394.591.014)
Eksi: Konsolidasyon eliminasyonları ve düzeltmeleri	(26.414.926)	(26.537.051)

Konsolide	906.986.486	766.314.277
-----------	-------------	-------------

b) Esas faaliyet karı	1 Ocak-31 Aralık 2024	1 Ocak-31 Aralık 2023
Bankacılık	53.754.127	154.047.904
Finansal Hizmetler	4.469.323	3.794.114
Enerji	32.814.311	34.691.552
Mobilite Çözümleri	5.281.463	5.266.356
Malzeme Teknolojileri	6.664.803	10.820.948
Dijital	(2.452.239)	(2.351.036)
Diğer	3.639.110	8.682.763
Kombine	104.170.898	214.952.601
Eksi: İş Ortaklıkları	(40.700.027)	(44.043.250)
Eksi: Konsolidasyon eliminasyonları ve düzeltmeleri	(7.900.502)	(11.001.205)
Artı: İş Ortaklıkları’nın ve iştiraklerin net kar payları	1.725.151	19.733.596
Konsolide	57.295.520	179.641.742

c) Amortisman ve itfa payları	1 Ocak-31 Aralık 2024	1 Ocak-31 Aralık 2023
Bankacılık	8.349.454	7.209.182
Finansal Hizmetler	2.605.831	2.444.324
Enerji	10.790.998	11.556.286
Mobilite Çözümleri	2.896.837	2.665.895
Malzeme Teknolojileri	4.633.449	4.196.204
Dijital	1.715.166	1.406.952
Diğer	3.784.449	3.302.633
Kombine	34.776.184	32.781.476
Eksi: İş Ortaklıkları	(14.720.214)	(15.309.207)
Konsolide	20.055.970	17.472.269

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2024 TARİHİ İTİBARIYLA
KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2024 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

DİPNOT 4 - BÖLÜMLERE GÖRE RAPORLAMA (Devamı)

d) Vergi öncesi karı/(zararı)

	1 Ocak- 31 Aralık 2024	1 Ocak- 31 Aralık 2023
Bankacılık	(15.827.181)	44.711.960
Finansal Hizmetler	5.743.077	289.311
Enerji	13.453.267	17.352.496
Mobilite Çözümleri	2.470.234	6.633.841
Malzeme Teknolojileri	4.525.938	9.028.471
Dijital	(3.260.502)	676.188
Diğer	4.596.939	15.298.576
Kombine	11.701.772	93.990.843
Eksi: İş Ortaklıkları	(18.019.768)	(28.819.391)
Eksi: Konsolidasyon eliminasyonları ve düzeltmeleri	(11.157.075)	(15.671.190)
Artı: İş Ortaklıkları’nın ve iştiraklerin net kar payları	1.725.151	19.733.596
Konsolide	(15.749.920)	69.233.858

e) Net dönem karı/(zararı)

	1 Ocak- 31 Aralık 2024	1 Ocak- 31 Aralık 2023
Bankacılık	(27.509.513)	5.629.184
Finansal Hizmetler	3.583.418	(1.368.292)
Enerji	(294.422)	31.073.162
Mobilite Çözümleri	1.664.377	7.279.659
Malzeme Teknolojileri	3.072.478	8.337.282
Dijital	(2.932.051)	242.325
Diğer	4.228.602	15.666.966
Kombine	(18.187.111)	66.860.286
Eksi: İş Ortaklıkları	(3.101.001)	(42.267.816)
Artı: İş Ortaklıkları’nın ve iştiraklerin net kar payları	1.725.151	19.733.596
Eksi: Konsolidasyon eliminasyonları ve düzeltmeleri	(11.157.075)	(15.671.190)
Eksi: Kontrol gücü olmayan paylar	15.245.476	(6.381.066)
Konsolide (ana ortaklık payı)	(15.474.560)	22.273.810

f) Yatırım harcamaları

	1 Ocak- 31 Aralık 2024	1 Ocak- 31 Aralık 2023
Bankacılık	11.464.375	12.789.731
Finansal Hizmetler	1.229.493	1.061.128
Enerji	51.564.325	43.845.334
Mobilite Çözümleri	4.008.202	3.987.142
Malzeme Teknolojileri	6.604.097	9.679.383
Dijital	1.091.003	1.083.438
Diğer	1.730.326	2.080.745
Kombine	77.691.821	74.526.901
Eksi: İş Ortaklıkları	(49.494.066)	(42.163.546)
Konsolide	28.197.755	32.363.355

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2024 TARİHİ İTİBARIYLA
KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2024 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

DİPNOT 4 - BÖLÜMLERE GÖRE RAPORLAMA (Devamı)

g) Toplam varlıklar

	31 Aralık 2024	31 Aralık 2023
Bankacılık	2.660.678.435	2.756.160.393
Finansal Hizmetler	113.958.996	115.634.976
Enerji	365.901.059	369.021.139
Mobilite Çözümleri	58.598.133	69.922.108
Malzeme Teknolojileri	149.613.328	136.074.318
Dijital	24.338.748	27.446.384
Diğer	317.005.864	320.905.737
Kombine	3.690.094.563	3.795.165.055
Eksi: İş Ortaklıkları	(424.329.804)	(443.604.665)
Eksi: Konsolidasyon eliminasyonları ve düzeltmeleri	(302.640.370)	(297.507.842)
Artı: İş Ortaklıkları ve iştiraklerin taşınan değerleri	110.554.544	111.213.450
Konsolide	3.073.678.933	3.165.265.998

DİPNOT 5 – NAKİT VE NAKİT BENZERLERİ

31 Aralık 2024 ve 2023 tarihleri itibarıyla hazır değerlerin detayı aşağıda sunulmuştur

	31 Aralık 2024			31 Aralık 2023		
	Finans	Finans dışı	Toplam	Finans	Finans dışı	Toplam
Kasa	22.707.429	145.066	22.852.495	24.244.341	232.303	24.476.644
Banka						
Vadeli mevduat	18.215.554	12.176.728	30.392.282	33.054.520	13.496.541	46.551.061
Vadesiz mevduat	32.801.110	5.816.315	38.617.425	50.795.478	4.462.274	55.257.752
Ters repo alacakları	1.366.072	-	1.366.072	2.043.757	-	2.043.757
Diğer hazır değerler(*)	-	18.550.508	18.550.508	-	9.483.536	9.483.536
Toplam	75.090.165	36.688.617	111.778.782	110.138.096	27.674.654	137.812.750

(*) Diğer hazır değerlerin 16.493.419 TL’lik kısmı, serbest likit fonlardan oluşmaktadır. (31 Aralık 2023: 5.049.494 TL).

Finans bölümüne ait ABD Doları, Avro ve TL cinsinden vadeli mevduatlar ve para piyasası plasmanlarının etkin faiz oranı sırasıyla yıllık ortalama %5,06 (31 Aralık 2023: %5,94), %2,86 (31 Aralık 2023: %3,92) ve %46,05’tir. (31 Aralık 2023: %42,33).

31 Aralık 2024 ve 2023 tarihleri itibarıyla vade analizi aşağıda sunulmuştur:

	31 Aralık 2024	31 Aralık 2023
Vadesiz	80.020.428	89.217.932
3 aya kadar	31.758.354	48.594.818
Toplam	111.778.782	137.812.750

31 Aralık 2024 tarihi itibarıyla Grup’un off-shore nakit değerleri, değişken faizli bono ihraçlarına ilişkin ödeme hesapları ve bankalarda bulunan vadeli ve vadesiz mevduatları üzerinde toplam 12.489.038 TL tutarında blokaj bulunmaktadır (31 Aralık 2023: 14.580.689 TL).

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2024 TARİHİ İTİBARIYLA
KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2024 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

DİPNOT 6 – TÜRKİYE CUMHURİYET MERKEZ BANKASI HESABI

31 Aralık 2024 ve 31 Aralık 2023 tarihleri itibarıyla Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası detayı aşağıda sunulmuştur:

	31 Aralık 2024	31 Aralık 2023
Zorunlu karşılıklar	433.838.665	392.477.061
Serbest hesaplar	3.086	8.507.195
Toplam	433.841.751	400.984.256

DİPNOT 7 - FİNANSAL YATIRIMLAR

a) Gerçeğe uygun değer farkı kar veya zarara yansıtılan finansal varlıklar

Gerçeğe uygun değer değişimleri kar veya zarar tablosuna yansıtılan finansal varlıkların detayı aşağıda sunulmuştur:

	31 Aralık 2024			31 Aralık 2023		
	Diğer			Diğer		
	Bankacılık	şirketler	Toplam	Bankacılık	şirketler	Toplam
Hisse senetleri	6.383.488	-	6.383.488	5.085.207	5.250	5.090.457
Devlet tahvilleri	2.228.124	198.198	2.426.322	495.867	245.853	741.720
Eurobondlar	1.334.296	-	1.334.296	644.356	-	644.356
Yatırım fonları	15.557.376	8.162.762	23.720.138	13.464.861	7.615.192	21.080.053
Diğer (*)	3.734.352	4.056	3.738.408	3.874.061	4.487.220	8.361.281
Toplam	29.237.636	8.365.016	37.602.652	23.564.352	12.353.515	35.917.867

(*)Grup’un Gerçeğe Uygun Değer Farkı Kâr Zarara Yansıtılan Finansal Varlıklar” kalemi altında “Diğer Finansal Varlıklar” altında kur korumalı mevduat bulunmamaktadır (31 Aralık 2023: 4.482.382 TL).

TL cinsinden etkin faiz oranları aşağıdaki gibidir:

	31 Aralık 2024	31 Aralık 2023
TL	%39,84	%45,52

Grup’un finans sektöründeki faaliyetlerinden dolayı teminata verdiği gerçeğe uygun değer farkı kar/zarara yansıtılan finansal varlığı bulunmamaktadır (31 Aralık 2023: Bulunmamaktadır).

31 Aralık 2024 ve 31 Aralık 2023 tarihleri itibarıyla, sözleşmede yer alan vade tarihlerine kalan sürelerine göre vade analizi aşağıda sunulmuştur:

Sözleşme ile belirlenen yeniden fiyatlandırma tarihine kalan süre:

	31 Aralık 2024			31 Aralık 2023		
	Diğer			Diğer		
	Bankacılık	şirketler	Toplam	Bankacılık	şirketler	Toplam
Vadesiz	25.122.093	8.365.016	33.487.109	22.259.692	7.865.853	30.125.545
3 ile 12 ay arası	1.163.779	-	1.163.779	170.181	4.487.662	4.657.843
1 ile 5 yıl arası	2.353.030	-	2.353.030	833.434	-	833.434
5 yıldan fazla	598.734	-	598.734	301.045	-	301.045
Toplam	29.237.636	8.365.016	37.602.652	23.564.352	12.353.515	35.917.867

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2024 TARİHİ İTİBARIYLA
KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2024 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

DİPNOT 7 - FİNANSAL YATIRIMLAR (Devamı)

a) Gerçeğe uygun değer farkı kar ve ya zarara yansıtılan finansal varlıklar (devamı)

31 Aralık 2024 ve 31 Aralık 2023 tarihleri itibarıyla sözleşme ile belirlenen yeniden fiyatlandırma tarihine kalan süreye göre:

	31 Aralık 2024			31 Aralık 2023		
	Diğer			Diğer		
	Bankacılık	şirketler	Toplam	Bankacılık	şirketler	Toplam
Vadesiz	25.122.093	8.365.016	33.487.109	22.259.692	7.865.853	30.125.545
0-3 ay arası	1.603.125	-	1.603.125	438.680	4.487.662	4.926.342
3 ile 12 ay arası	453.788	-	453.788	180.751	-	180.751
1 ile 5 yıl arası	1.541.360	-	1.541.360	520.364	-	520.364
5 yıldan fazla	517.270	-	517.270	164.865	-	164.865
Toplam	29.237.636	8.365.016	37.602.652	23.564.352	12.353.515	35.917.867

b) Gerçeğe uygun değer farkı diğer kapsamlı gelire yansıtılan finansal varlıklar

	31 Aralık 2024			31 Aralık 2023		
	Diğer			Diğer		
	Bankacılık	şirketler	Toplam	Bankacılık	şirketler	Toplam
Borçlanma senetleri						
- Devlet tahvilleri	188.584.742	245.852	188.830.594	183.567.776	91.006	183.658.782
- Eurobondlar	116.272.762	9.081.878	125.354.640	131.068.867	7.399.461	138.468.328
- Yatırım fonları	1.893.637	169.183	2.062.820	2.063.580	14.237	2.077.817
- Diğer menkul değerler	77.383.899	2.792.921	80.176.820	92.835.521	1.522.476	94.357.997
Ara toplam	384.135.040	12.289.834	396.424.874	409.535.744	9.027.180	418.562.924
Hisse senetleri						
- Teşkilatlanmış piyasalarda işlem görmeyen	156.124	17.264	173.388	459.037	18.813	477.850
Gerçeğe uygun değer farkı diğer kapsamlı gelire yansıtılan finansal yatırımlar	384.291.164	12.307.098	396.598.262	409.994.781	9.045.993	419.040.774

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2024 TARİHİ İTİBARIYLA
KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2024 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

DİPNOT 7 - FİNANSAL YATIRIMLAR (Devamı)

b) Gerçeğe uygun değer farkı diğer kapsamlı gelire yansıtılan finansal varlıklar (devamı)

Finans bölümüne ait ABD Doları, Avro, Yen ve Türk Lirası cinsinden borçlanma senetlerinin etkin faiz oranları sırasıyla yıllık %5,84 (31 Aralık 2023: %6,12), %3,24 (31 Aralık 2023: %2,89), %3,09 (31 Aralık 2023: %3,09) ve %38,27’dir (31 Aralık 2023: %33,98).

Grup’un 31 Aralık 2024 tarihi itibarıyla gerçeğe uygun değer farkı diğer kapsamlı gelire yansıtılan finansal varlıklardan repo işlemlerine konu olanların tutarı 245.860.106 TL (31 Aralık 2023: 159.949.275 TL), teminata verilen/bloke edilenlerin tutarı ise 23.908.082 TL’dir (31 Aralık 2023: 116.754.904 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 fiili enflasyon oranı dikkate alınarak hesaplanan endeks baz alınarak etkin faiz yöntemine göre değerlendirilmekte ve muhasebeleştirilmektedir. Bu kıymetlerin fiili kupon ödeme tutarlarının hesaplamasında kullanılan referans endeksler iki ay öncesinin TÜFE’sine göre oluşturulmaktadır.

31 Aralık 2024 ve 31 Aralık 2023 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 2024			31 Aralık 2023		
	Bankacılık	Diğer şirketler	Toplam	Bankacılık	Diğer şirketler	Toplam
0-3 ay arası	13.096.325	89.218	13.185.543	22.714.187	-	22.714.187
3 ile 12 ay arası	37.755.808	6.771.325	44.527.133	32.987.122	5.656.893	38.644.015
1 ile 5 yıl arası	223.419.624	637.101	224.056.725	288.674.510	1.412.813	290.087.323
5 yıldan fazla	107.969.646	2.931.100	110.900.746	62.637.306	1.010.786	63.648.092
Vadesiz	1.893.637	1.861.090	3.754.727	2.522.619	946.688	3.469.307
Toplam	384.135.040	12.289.834	396.424.874	409.535.744	9.027.180	418.562.924

31 Aralık 2024 ve 31 Aralık 2023 tarihleri itibarıyla sözleşme ile belirlenen yeniden fiyatlandırma tarihine kalan süreye göre:

	31 Aralık 2024			31 Aralık 2023		
	Bankacılık	Diğer şirketler	Toplam	Bankacılık	Diğer şirketler	Toplam
0-3 ay arası	88.062.934	89.218	88.152.152	121.557.752	-	121.557.752
3 ile 12 ay arası	67.386.199	6.771.325	74.157.524	53.834.891	5.656.893	59.491.784
1 ile 5 yıl arası	147.851.384	637.101	148.488.485	196.408.827	1.293.793	197.702.620
5 yıldan fazla	78.940.886	2.931.100	81.871.986	35.211.655	1.129.806	36.341.461
Vadesiz	1.893.637	1.861.090	3.754.727	2.522.619	946.688	3.469.307
Toplam	384.135.040	12.289.834	396.424.874	409.535.744	9.027.180	418.562.924

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2024 TARİHİ İTİBARIYLA
KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2024 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

DİPNOT 7 - FİNANSAL YATIRIMLAR (Devamı)

c) İtfa edilmiş maliyeti üzerinden değerlendirilen finansal varlıklar:

İtfa edilmiş maliyeti üzerinden değerlendirilen finansal yatırımların detayı aşağıda sunulmuştur:

	31 Aralık 2024			31 Aralık 2023		
	Bankacılık	Diğer şirketler	Toplam	Bankacılık	Diğer şirketler	Toplam
Devlet tahvilleri	192.312.852	432.997	192.745.849	212.284.387	443.911	212.728.298
Diğer borçlanma senetleri	9.199.539	18.225.252	27.424.791	25.835.221	21.007.940	46.843.161
Toplam	201.512.391	18.658.249	220.170.640	238.119.608	21.451.851	259.571.459

İtfa edilmiş maliyeti üzerinden değerlendirilen finansal yatırımların hareket tablosu aşağıdaki gibidir:

	31 Aralık 2024	31 Aralık 2023
1 Ocak Bakiyesi	259.571.459	252.367.147
Alımlar	1.587.726	47.077.354
Parasal varlıklarda meydana gelen kur farkları	3.665.287	9.144.293
Değerleme etkisi	47.818.819	52.298.885
Satış ve itfa yolu ile elden çıkarılanlar	(12.652.343)	(10.172.048)
Enflasyon düzeltme etkisi	(79.763.117)	(91.122.635)
Değer düşüklüğü karşılığı/(Karşılık iptali) (*)	(57.191)	(21.537)
Kapanış	220.170.640	259.571.459

(*) Beklenen zarar karşılığı dahildir.

Finans bölümüne ait ABD Doları ve Türk Lirası cinsinden borçlanma senetlerinin etkin faiz oranı sırasıyla yıllık %5,87 ve %36,06’dır (31 Aralık 2023: ABD Doları ve Türk Lirası cinsinden borçlanma senetlerinin etkin faiz oranı sırasıyla yıllık %6,13 ve %43,82’dir).

31 Aralık 2024 ve 2023 itibarıyla itfa edilmiş maliyeti üzerinden değerlendirilen finansal yatırımlar için Bankacılık ve diğer sektörler bazında sözleşmede yer alan vade tarihlerine kalan süre aşağıdaki gibidir:

	31 Aralık 2024			31 Aralık 2023		
	Bankacılık	Diğer şirketler	Toplam	Bankacılık	Diğer şirketler	Toplam
0-3 ay arası	3.474.536	-	3.474.536	2.281.857	222.970	2.504.827
3 ile 12 ay arası	15.786.132	18.182.846	33.968.978	19.973.688	20.679.335	40.653.023
1 ile 5 yıl arası	123.439.011	475.403	123.914.414	154.527.264	549.546	155.076.810
5 yıldan fazla	58.812.712	-	58.812.712	61.336.799	-	61.336.799
Toplam	201.512.391	18.658.249	220.170.640	238.119.608	21.451.851	259.571.459

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2024 TARİHİ İTİBARIYLA
KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2024 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

DİPNOT 7 - FİNANSAL YATIRIMLAR (Devamı)

c) İtfa edilmiş maliyeti üzerinden değerlendirilen finansal varlıklar (devamı):

31 Aralık 2024 ve 2023 itibarıyla itfa edilmiş maliyeti üzerinden değerlendirilen finansal yatırımlar için sözleşme ile belirlenen yeniden fiyatlama tarihine kalan süre aşağıdaki gibidir:

	31 Aralık 2024			31 Aralık 2023		
	Bankacılık	Diğer şirketler	Toplam	Bankacılık	Diğer şirketler	Toplam
0-3 ay arası	112.969.673	-	112.969.673	110.611.186	256.998	110.868.184
3 ile 12 ay arası	54.667.774	18.182.846	72.850.620	73.455.551	20.679.335	94.134.886
1 ile 5 yıl arası	25.711.063	475.403	26.186.466	42.232.921	515.518	42.748.439
5 yıldan fazla	8.163.881	-	8.163.881	11.819.950	-	11.819.950
Toplam	201.512.391	18.658.249	220.170.640	238.119.608	21.451.851	259.571.459

d) Vadeli mevduatlar:

Üç aydan uzun vadeli mevduatların detayı aşağıda sunulmuştur:

	31 Aralık 2024	31 Aralık 2023
3 ile 12 ay arası	2.059.873	1.679.951
1 ile 5 yıl arası	-	894.832
Toplam	2.059.873	2.574.783

Vadeli mevduatlar etkin faiz oranı yıllık ortalama %39 ve %52,23 oranları arasındadır. (31 Aralık 2023: %32 ve 52,23).

DİPNOT 8 - FİNANSAL BORÇLAR

Kısa vadeli alınan fonlar, banka kredileri ve ihraç edilen borç senetleri:

	31 Aralık 2024	31 Aralık 2023
Kısa vadeli	124.263.252	77.681.321
Uzun vadeli	73.550.753	95.388.621
Toplam kısa vadeli	197.814.005	173.069.942
Uzun vadeli alınan fonlar, banka kredileri ve ihraç edilen borç senetleri:		
Uzun vadeli	135.809.036	132.063.479
Toplam	333.623.041	305.133.421

31 Aralık 2024 ve 31 Aralık 2023 tarihleri itibarıyla vade analizi aşağıda sunulmuştur:

	31 Aralık 2024	31 Aralık 2023
3 aya kadar	62.840.557	35.669.509
3 ile 12 ay arası	134.973.448	137.400.433
Kısa vadeli finansal borçlar ve uzun vadeli finansal borçların kısa vadeli kısmı	197.814.005	173.069.942
1 ile 5 yıl arası	65.058.865	94.599.380
5 yıldan fazla	70.750.171	37.464.099
Uzun vadeli finansal borçlar	135.809.036	132.063.479
Toplam finansal borçlar	333.623.041	305.133.421

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2024 TARİHİ İTİBARIYLA
KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2024 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

DİPNOT 8 - FİNANSAL BORÇLAR (Devamı)

31 Aralık 2024 ve 31 Aralık 2023 tarihleri itibarıyla kısa ve uzun vadeli borçlanmalara ilişkin özet bilgiler aşağıdaki gibidir:

31 Aralık 2024

Döviz cinsi	Faiz Aralığı (%)	Kısa Vadeli	Uzun Vadeli	Toplam
Türk Lirası	%11,25-%58,00	44.491.605	4.518.635	49.010.240
ABD Doları	%1,02-%9,27	109.676.027	117.942.622	227.618.649
Avro	%0,55-%8,03	34.983.849	11.223.549	46.207.398
Diğer	%1,62-%7,50	8.662.524	2.124.230	10.786.754

31 Aralık 2023

Döviz cinsi	Faiz Aralığı (%)	Kısa Vadeli	Uzun Vadeli	Toplam
Türk Lirası	%7,50-%61,91	31.610.712	3.853.435	35.464.147
ABD Doları	%1,67-%7,49	96.480.425	118.181.569	214.661.994
Avro	%0,97-%8,95	35.361.784	9.964.663	45.326.447
Diğer	%0,84-%6,50	9.617.021	63.812	9.680.833

Finansal borçların hareket tablosu aşağıdaki gibidir:

	2024	2023
1 Ocak tarihi itibarıyla	305.133.421	325.724.568
Dönem içi kredi ana para girişleri	160.177.164	114.093.961
İşletme birleşmeleri	2.128.101	-
Dönem içi faiz ve anapara ödemeleri	(44.145.734)	(31.827.044)
Dönem içi faiz tahakkukları	4.196.176	5.324.576
Enflasyon etkisi	(96.069.906)	(114.653.954)
Kur değişiminin etkileri	2.203.819	6.471.314
31 Aralık itibarıyla	333.623.041	305.133.421

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2024 TARİHİ İTİBARIYLA
KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2024 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

DİPNOT 8 - FİNANSAL BORÇLAR (Devamı)

31 Aralık 2024 tarihi itibarıyla mevcut krediler ile ilgili açıklamalar aşağıdaki gibidir:

İhraç edilen menkul kıymetler:

İhraç edilen menkul kıymetler ABD Doları, Avro ve TL kıymetlerden oluşmaktadır.

ABD Doları cinsinden olan ihraç edilen senetlerin geri ödeme planı aşağıdaki gibidir.

	31 Aralık 2024		31 Aralık 2023	
	ABD Doları	TL	ABD Doları	TL
2024	-	-	437.403	18.590.755
2025	1.410.092	49.748.473	618.251	26.277.262
2026	1.286.604	45.391.763	486.873	20.693.358
2027	140.755	4.965.865	67.350	2.862.549
2028	128.608	4.537.314	56.866	2.416.952
2029	117.532	4.146.566	52.488	2.230.875
2030	579.000	20.427.300	46.983	1.996.899
2031	502.005	17.710.891	327.176	13.905.824
2032	33.438	1.179.705	19.537	830.373
2033	15.396	543.162	8.935	379.760
Toplam	4.213.430	148.651.039	2.121.862	90.184.607

Avro cinsinden olan ihraç edilen senetlerin geri ödeme planı aşağıdaki gibidir

	31 Aralık 2024		31 Aralık 2023	
	Avro	TL	Avro	TL
2024	-	-	373	17.542
2025	53.763	1.975.065	358	16.836
2026	26.469	972.370	344	16.178
2027	422	15.503	330	15.519
2028	408	14.988	316	14.861
2029	8.693	319.348	8.393	394.722
Toplam	89.755	3.297.274	10.114	475.658

Bunun yanı sıra, 31 Aralık 2024 tarihi itibarıyla Grup tarafından ihraç edilmiş 1-3 ay vadeli 6.212.171 TL, 3-6 ay vadeli 3.647.762 TL bono bulunmaktadır (31 Aralık 2023: 1-3 ay vadeli 817.692 TL, 3-6 ay vadeli 4.184.675 TL, 1-5 yıl vadeli 989.415 TL ve 5 yıl üzeri vadeli 290.739 TL).

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2024 TARİHİ İTİBARIYLA
KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2024 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

DİPNOT 9 - KİRALAMA İŞLEMLERİNDEN KAYNAKLANAN YÜKÜMLÜLÜKLER

Grup’un TFRS 16 uyarınca kiralama işlemlerine ilişkin yükümlülüklerinin vade ve para birimi kırılımı aşağıdaki gibidir:

31 Aralık 2024 itibarıyla kısa vadeli kiralama işlemlerinden kaynaklanan yükümlülükler:

	3 aya kadar	3- 12 ay arası	Toplam
TL	229.099	1.471.358	1.700.457
ABD Doları	-	157.470	157.470
Avro	7.156	-	7.156
31 Aralık 2024	236.255	1.628.828	1.865.083

31 Aralık 2023 itibarıyla kısa vadeli kiralama işlemlerinden kaynaklanan yükümlülükler:

	3 aya kadar	3- 12 ay arası	Toplam
TL	588.369	865.246	1.453.615
ABD Doları	-	176.486	176.486
Avro	28.893	-	28.893
Diğer	-	7.792	7.792
31 Aralık 2023	617.262	1.049.524	1.666.786

31 Aralık 2024 itibarıyla uzun vadeli kiralama işlemlerinden kaynaklanan yükümlülükler:

31 Aralık 2024	1 -2 yıl arası	2 - 3 yıl arası	3 - 4 yıl arası	4 - 5 yıl arası	5 yıl ve üzeri	Toplam
TL	411.514	930.153	163.703	1.173.162	5.024.213	7.702.745
ABD Doları	213.483	291.892	72.021	61.764	473.447	1.112.607
Avro	6.236	6.854	7.517	8.214	35.715	64.536
Diğer	-	2.377	-	-	-	2.377
Toplam	631.233	1.231.276	243.241	1.243.140	5.533.375	8.882.265

31 Aralık 2023 itibarıyla uzun vadeli kiralama işlemlerinden kaynaklanan yükümlülükler:

31 Aralık 2023	1 -2 yıl arası	2 - 3 yıl arası	3 - 4 yıl arası	4 - 5 yıl arası	5 yıl ve üzeri	Toplam
TL	547.625	701.077	321.852	827.354	3.100.769	5.498.677
ABD Doları	287.565	381.953	122.747	114.894	585.813	1.492.972
Avro	7.308	8.052	8.849	9.678	36.106	69.993
Toplam	842.498	1.091.082	453.448	951.926	3.722.688	7.061.642

Kiralama işlemlerinden kaynaklanan yükümlülüklerin hareket tablosu aşağıdaki gibidir:

	2024	2023
1 Ocak tarihi itibarıyla	8.728.428	8.466.581
Dönem içi alımlar	6.553.702	5.091.494
İşletme birleşme etkisi	358.944	-
Dönem içi ödemeleri	(3.692.959)	(3.062.791)
Dönem içi faiz tahakkukları	1.339.585	1.379.107
Enflasyon etkisi	(2.857.929)	(3.784.579)
Kur değişiminin etkileri	317.577	638.616
31 Aralık itibarıyla	10.747.348	8.728.428

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2024 TARİHİ İTİBARIYLA
KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2024 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

DİPNOT 10 - TİCARİ ALACAK VE BORÇLAR

Kısa ve uzun vadeli ticari alacaklar:	31 Aralık 2024	31 Aralık 2023
İlişkili taraflardan ticari alacaklar (Not 37)	526.271	691.395
İlişkili olmayan taraflardan ticari alacaklar	14.207.521	12.558.871
Alacak senetleri ve alınan çekler	608.856	789.406
Ara toplam:	15.342.648	14.039.672
Eksi: beklenen kredi zararı	(440.415)	(222.258)
Toplam	14.902.233	13.817.414

31 Aralık 2024 ve 2023 tarihleri itibarıyla, ticari alacaklar bakiyesi içerisinde beklenen kredi zararı karşılığı ayrılmış tutarların vade analizi aşağıdaki gibidir:

	31 Aralık 2024	31 Aralık 2023
3 aya kadar	22.169	15.176
3 ile 6 ay arası	17.931	4.207
6 ile 9 ay arası	13.131	11.202
9 ay ve üzeri	387.184	191.673
Toplam	440.415	222.258

Kısa ve uzun vadeli ticari borçlar:	31 Aralık 2024	31 Aralık 2023
İlişkili taraflara ticari borçlar (Not 37)	426.103	403.870
İlişkili olmayan taraflara ticari borçlar	37.029.242	38.700.932
Toplam	37.455.345	39.104.802

DİPNOT 11 - DİĞER ALACAKLAR VE BORÇLAR

Diğer kısa vadeli alacaklar:	31 Aralık 2024	31 Aralık 2023
Kredi kartı ödemelerinden alacaklar	694.276	1.136.566
Diğer çeşitli alacaklar (*)	25.015.570	18.431.604
Toplam	25.709.846	19.568.170
Diğer uzun vadeli alacaklar:	31 Aralık 2024	31 Aralık 2023
Verilen depozito ve teminatlar	215.023	260.375
Diğer çeşitli alacaklar (*)	1.387.511	2.120.679
Toplam	1.602.534	2.381.054

(*) Diğer alacaklar ağırlıklı olarak Akbank’ın türev işlemler için aldığı teminat rakamını içermektedir.

Diğer kısa vadeli borçlar:	31 Aralık 2024	31 Aralık 2023
Kredi kartı işlemleriyle ilgili borçlar	39.978.672	33.855.371
Ödenecek vergiler ve fonlar	9.774.467	6.374.119
İhracat depozitoları ve transfer talimatları	245.568	815.144
Muhabir bankalara ödeme emirleri	249.669	296.153
Diğer (*)	33.069.864	39.889.989
Toplam	83.318.240	81.230.776

Diğer uzun vadeli borçlar:	31 Aralık 2024	31 Aralık 2023
Diğer (*)	15.488.708	28.376.029
Toplam	15.488.708	28.376.029

(*) Diğer borçlar ağırlıklı olarak Akbank’ın türev işlemler için verdiği teminat rakamını içermektedir.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2024 TARİHİ İTİBARIYLA
KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2024 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

DİPNOT 12 – STOKLAR

	31 Aralık 2024	31 Aralık 2023
İlk madde ve malzeme	4.073.798	5.138.108
Yarı mamuller	1.832.740	1.840.185
Mamuller ve ticari mamuller	23.341.092	25.121.715
Yedek parçalar	1.601.608	654.266
Yoldaki mallar	1.305.875	1.615.188
Diğer	385.238	461.257
Stok değer düşüklüğü karşılığı (-)	(1.187.337)	(638.396)
Toplam	31.353.014	34.192.323

Stok değer düşüklüğü karşılığı hareket tablosu aşağıdaki gibidir:

	2024	2023
1 Ocak	(638.396)	(500.656)
Yıl içinde ayrılan karşılık	(207.607)	(265.265)
İşletme birleşme etkisi	(494.027)	-
Konusu kalmayan karşılık	112.282	106.731
Yabancı para çevrim farkı	40.411	20.794
31 Aralık itibarıyla	(1.187.337)	(638.396)

DİPNOT 13 - PEŞİN ÖDENMİŞ GİDERLER VE ERTELENMİŞ GELİRLER

Kısa vadeli peşin ödenmiş giderler:	31 Aralık 2024	31 Aralık 2023
Gelecek aylara ait giderler	42.913.062	42.555.172
Stok alımı için verilen sipariş avansları	294.158	285.746
Diğer	31.953	118.463
Toplam	43.239.173	42.959.381

Uzun vadeli peşin ödenmiş giderler:	31 Aralık 2024	31 Aralık 2023
Gelecek yıllara ait giderler	193.567	230.465
Sabit kıymet alımı için verilen avanslar	50.289	2.592
Diğer	38.881	161.271
Toplam	282.737	394.328

Kısa vadeli ertelenmiş gelirler:	31 Aralık 2024	31 Aralık 2023
Kazanılmamış komisyon geliri	4.231.064	2.444.758
Alınan sipariş avansları	340.822	590.753
Diğer	422.843	270.707
Toplam	4.994.729	3.306.218

Uzun vadeli ertelenmiş gelirler:	31 Aralık 2024	31 Aralık 2023
Kazanılmamış komisyon geliri	3.691.810	1.852.397
Diğer	91.659	41.688
Toplam	3.783.469	1.894.085

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2024 TARİHİ İTİBARIYLA
KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2024 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

DİPNOT 14 - ÖZKAYNAK YÖNTEMİYLE DEĞERLENEN YATIRIMLAR

İştirak ve İş Ortaklıklarının kayıtlı değerleri aşağıdaki gibidir:

	31 Aralık 2024	Pay (%)	31 Aralık 2023	Pay (%)
Brisa	8.527.144	43,63	8.422.098	43,63
Akçansa	6.688.620	39,72	6.570.362	39,72
Enerjisa Üretim Santralleri	62.112.352	50,00	59.561.706	50,00
Enerjisa Enerji	29.782.442	40,00	33.365.678	40,00
Temsa Ulaşım Araçları	3.443.986	50,00	3.293.606	50,00
Toplam	110.554.544		111.213.450	

Holding konsolide net karı içinde İştirak ve İş Ortaklıklarının karlarından paylar aşağıdaki gibidir:

	1 Ocak - 31 Aralık 2024	1 Ocak - 31 Aralık 2023
Brisa	662.618	2.510.677
Akçansa	622.367	1.330.370
Enerjisa Üretim Santralleri	2.263.060	12.447.879
Enerjisa Enerji	(1.941.113)	2.608.829
Temsa Ulaşım Araçları	118.219	835.841
Toplam	1.725.151	19.733.596

İştiraklerin ve İş Ortaklıklarının finansal tablolarıyla ilgili özet bilgiler aşağıdaki gibidir:

	31 Aralık 2024		31 Aralık 2023	
	Toplam varlıklar	Toplam yükümlülükler	Toplam varlıklar	Toplam yükümlülükler
Brisa	43.970.162	24.425.939	54.082.473	34.779.017
Akçansa	24.968.485	8.129.060	25.635.175	9.093.478
Enerjisa Üretim Santralleri	161.534.376	37.309.672	158.055.141	38.931.729
Enerjisa Enerji	179.752.378	105.296.273	190.719.043	107.304.849
Temsa Ulaşım Araçları	13.695.693	6.807.721	14.772.576	8.185.364
Toplam	423.921.094	181.968.665	443.264.408	198.294.437

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2024 TARİHİ İTİBARIYLA
KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2024 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

DİPNOT 14 - ÖZKAYNAK YÖNTEMİYLE DEĞERLENEN YATIRIMLAR (Devamı)

Net dönem karı/(zararı)

	1 Ocak - 31 Aralık 2024	1 Ocak - 31 Aralık 2023
Brisa	1.518.721	5.754.475
Akçansa	1.566.885	3.349.371
Enerjisa Üretim Santralleri	4.526.120	24.895.758
Enerjisa Enerji	(4.852.782)	6.522.072
Temsa Ulaşım Araçları	236.438	1.671.682

Satış Gelirleri

	1 Ocak - 31 Aralık 2024	1 Ocak - 31 Aralık 2023
Brisa	34.546.797	38.263.349
Akçansa	21.614.189	27.034.142
Enerjisa Üretim Santralleri	56.072.892	69.415.022
Enerjisa Enerji	190.584.779	243.516.318
Temsa Ulaşım Araçları	17.646.822	16.359.338

İş ortaklıklarının dönem içi hareket tablosu aşağıdaki gibidir:

	2024	2023
Dönem başı - 1 Ocak	111.213.450	95.455.057
Kar/(zararlarından) paylar	1.725.151	19.733.596
Sermaye artışı	-	347.617
İştirak ve iş ortaklıklarından temettü gelirleri	(4.435.822)	(6.521.848)
Diğer kapsamlı gelirlerden/(giderlerden) paylar	2.051.765	2.199.028
Dönem sonu - 31 Aralık	110.554.544	111.213.450

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2024 TARİHİ İTİBARIYLA
KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2024 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

DİPNOT 15 – YATIRIM AMAÇLI GAYRİMENKULLER

	1 Ocak 2024	İlaveler	Çıkışlar	Yabancı para çevrim farkları	İşletme Birleşmelerinin Etkisi	Transferler	31 Aralık 2024
Maliyet:							
Arsa	3.613.587	-	(197.521)	(219.237)	60.039	-	3.256.868
Binalar	259.007	-	-	-	-	-	259.007
Toplam	3.872.594	-	(197.521)	(219.237)	60.039	-	3.515.875
Birikmiş amortisman:							
Binalar	(76.662)	(10.424)	-	(1.793)	-	-	(88.879)
Net defter değeri	3.795.932	(10.424)	(197.521)	(221.030)	60.039	-	3.426.996

	1 Ocak 2023	İlaveler	Çıkışlar	Yabancı para çevrim farkları	İşletme Birleşmelerinin Etkisi	Transferler	31 Aralık 2023
Maliyet:							
Arsa	1.104.287	-	-	(4.229)	-	2.513.529	3.613.587
Binalar	2.455.400	317.136	-	-	-	(2.513.529)	259.007
Toplam	3.559.687	317.136	-	(4.229)	-	-	3.872.594
Birikmiş amortisman:							
Binalar	(64.179)	(8.706)	-	(3.777)	-	-	(76.662)
Net defter değeri	3.495.508	308.430	-	(8.006)	-	-	3.795.932

Grup’un yatırım amaçlı gayrimenkullerinin gerçeğe uygun değeri, bağımsız bir değerleme şirketi tarafından belirlenmiştir. 31 Aralık 2024 tarihi itibarıyla, SPK lisanslı gayrimenkul değerleme şirketleri tarafından değerlendirilen yatırım amaçlı gayrimenkullerin gerçeğe uygun değeri 7.399.756 TL olarak belirlenmiştir.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2024 TARİHİ İTİBARIYLA

KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2024 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

DİPNOT 16 - MADDİ DURAN VARLIKLAR

Maddi duran varlıkların 31 Aralık 2024 tarihinde sona eren yıla ait hareket tablosu aşağıdaki gibidir:

	1 Ocak 2024	Yabancı Para Çevrim Farkları	İlaveler	Çıkışlar	Transferler (*)	İşletme Birleşmelerinin Etkisi (**)	Değer Düşüklüğü İptali/(Değer Düşüklüğü) (***)	31 Aralık 2024
Maliyet:								
Yer altı ve yer üstü düzenleri	4.391.091	(303.095)	17.002	(35.532)	76.393	24.273	-	4.170.132
Binalar	43.262.346	(1.470.102)	1.084.123	(345.759)	2.043.902	301.012	(1.419.787)	43.455.735
Makine, tesis ve cihazlar	66.418.428	(3.603.137)	1.677.060	(670.965)	11.361.186	4.771.256	-	79.953.828
Taşıt araçları	1.130.999	(4.114)	56.532	(34.380)	23.043	45.401	-	1.217.481
Döşeme ve demirbaşlar	44.331.653	(236.033)	5.345.964	(2.029.487)	1.407.841	238.204	-	49.058.142
Toplam	159.534.517	(5.616.481)	8.180.681	(3.116.123)	14.912.365	5.380.146	(1.419.787)	177.855.318
Yapılmakta olan yatırımlar	19.213.723	(4.488.309)	13.177.160	(60.768)	(15.120.755)	113.384	-	12.834.435
Toplam	178.748.240	(10.104.790)	21.357.841	(3.176.891)	(208.390)	5.493.530	(1.419.787)	190.689.753
Birikmiş amortisman:								
Yer altı ve yer üstü düzenleri	(1.320.269)	30.073	(76.904)	-	-	-	-	(1.367.100)
Binalar	(18.310.958)	507.903	(1.057.288)	(17.319)	-	-	-	(18.877.662)
Makine, tesis ve cihazlar	(40.714.334)	2.860.766	(2.935.236)	547.409	-	-	-	(40.241.395)
Taşıt araçları	(777.942)	2.724	(44.246)	5.669	-	-	-	(813.795)
Döşeme ve demirbaşlar	(26.031.569)	149.540	(4.801.347)	1.792.849	-	-	-	(28.890.527)
Toplam	(87.155.072)	3.551.006	(8.915.021)	2.328.608	-	-	-	(90.190.479)
Net kayıtlı değer	91.593.168	(6.553.784)	12.442.820	(848.283)	(208.390)	5.493.530	(1.419.787)	100.499.274

(*) Dönem içinde yapılmakta olan yatırımlardan gerçekleşen transferlerin 208.390 TL’si maddi olmayan duran varlıklar kalemlerinde muhasebeleştirilmiştir.
(**) DxBV tarafından satın alınan Bulutistan’a ve Çımsa tarafından satın alınan Mannok’a ait duran varlıklardır.
(***) Dönem içinde Akbank binaları üzerinden 1.419.787 TL değer düşüklüğü tespit etmiş ve kayıtlarına almıştır.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2024 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2024 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

DİPNOT 16 - MADDİ DURAN VARLIKLAR (Devamı)

Maddi duran varlıkların 31 Aralık 2023 tarihinde sona eren yıla ait hareket tablosu aşağıdaki gibidir:

		Yabancı Para Çevrim		Değer Düşüklüğü İptali/(Değer Düşüklüğü)(**)	
	1 Ocak 2023	Farkları	İlaveler	Çıkışlar	Transferler (*)
Maliyet:					
Yer altı ve yer üstü düzenleri	4.285.983	(41.022)	51.055	(137)	95.212
Binalar	42.093.436	(221.770)	1.762.072	(57.103)	209.807
Makine, tesis ve cihazlar	62.316.216	(636.592)	2.729.395	(1.214.430)	3.300.097
Taşıt araçları	874.052	(2.914)	166.101	(61.238)	154.998
Döşeme ve demirbaşlar	38.896.079	(79.167)	8.427.575	(2.851.585)	(19.996)
Toplam	148.465.766	(981.465)	13.136.198	(4.184.493)	3.740.118
Yapılmakta olan yatırımlar	3.847.748	7.473.666	12.104.924	(328.690)	(3.883.925)
Toplam	152.313.514	6.492.201	25.241.122	(4.513.183)	(143.807)
Birikmiş amortisman:					
Yer altı ve yer üstü düzenleri	(1.250.095)	8.928	(79.102)	-	-
Binalar	(17.559.341)	11.490	(768.908)	5.801	-
Makine, tesis ve cihazlar	(39.264.065)	214.801	(2.773.991)	1.053.474	-
Taşıt araçları	(750.020)	(2.443)	(74.852)	49.373	-
Döşeme ve demirbaşlar	(24.798.094)	81.049	(4.008.341)	2.670.220	-
Toplam	(83.621.615)	313.825	(7.705.194)	3.778.868	-
Net kayıtlı değer	68.691.899	6.806.026	17.535.928	(734.315)	(143.807)

(*) Dönem içinde yapılmakta olan yatırımlardan gerçekleşen transferlerin 143.807 TL'si maddi olmayan duran varlıklar kalemlerinde muhasebeleştirilmiştir.

(**) Dönem içinde Akbank binaları üzerinden 524.096 TL, CarrefourSA makina, tesis ve cihazlar ve demirbaşlar üzerinden net defter değeri 38.467 TL değer düşüklüğü tespit etmiş ve kayıtlarına almıştır.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2024 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2024 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

DİPNOT 17 - MADDİ OLMAYAN DURAN VARLIKLAR

Maddi olmayan duran varlıkların 31 Aralık 2024 ve 2023 tarihlerinde sona eren yıllara ait hareket tablosu aşağıdaki gibidir:

		Yabancı Para Çevrim Farkları		Değer Düşüklüğü Karşılığı		İşletme Birleşmelerinin Etkisi		Transferler	
	1 Ocak 2024	Çevrim Farkları	İlaveler	Düşüklüğü Karşılığı	Çıkışlar	Birleşmelerinin Etkisi	Transferler	31 Aralık 2024	
Maliyet:									
Haklar	2.965.840	(761.620)	460.648	(80.889)	(11.915)	1.695.996	455.599	4.723.659	
Müşteri sözleşme ve ilişkileri	5.513.917	(1.044.749)	-	-	-	4.303.606	-	8.772.774	
Lisanslar ve bilgisayar programları	25.268.480	(175.005)	5.171.599	-	(19.856)	29.851	92.977	30.368.046	
Geliştirme faaliyetleri yatırımları	915.260	(84.719)	395.529	-	-	-	(375.213)	850.857	
Maden hakları	72.242	(20.978)	-	-	-	1.072.420	-	1.123.684	
Ticari marka	3.939.628	-	-	-	-	419.125	-	4.358.753	
Banka kanalı	4.504.895	-	-	-	-	-	-	4.504.895	
Sözleşme getiri hakları	10.284.110	-	-	-	-	-	-	10.284.110	
Acente kanalı	1.738.541	-	-	-	-	-	-	1.738.541	
Diğer maddi olmayan duran varlıklar	12.645.561	(379.874)	812.138	-	(25.044)	28.504	35.027	13.116.312	
Toplam	67.848.474	(2.466.945)	6.839.914	(80.889)	(56.815)	7.549.502	208.390	79.841.631	
Birikmiş İfta Payları									
Haklar	(368.144)	36.291	(273.114)	4.033	10.397	-	-	(590.537)	
Müşteri sözleşme ve ilişkileri	(1.036.253)	190.884	(338.745)	-	-	-	-	(1.184.114)	
Lisanslar ve bilgisayar programları	(13.960.993)	103.185	(3.777.635)	-	14.972	-	-	(17.620.471)	
Geliştirme faaliyetleri yatırımları	(345.758)	42.522	(121.117)	-	-	-	-	(424.353)	
Maden hakları	(24.318)	6.992	(13.500)	-	-	-	-	(30.826)	
Ticari marka	-	-	(10.711)	-	-	-	-	(10.711)	
Banka kanalı	(748.550)	-	(300.239)	-	-	-	-	(1.048.789)	
Sözleşme getiri hakları	(3.098.947)	-	(1.242.968)	-	-	-	-	(4.341.915)	
Acente kanalı	(318.728)	-	(127.840)	-	-	-	-	(446.568)	
Diğer maddi olmayan duran varlıklar	(7.486.224)	74.480	(791.299)	-	28.361	-	-	(8.174.682)	
Toplam	(27.387.915)	454.354	(6.997.168)	4.033	53.730	-	-	(33.872.966)	
Net kayıtlı değer	40.460.559	(2.012.591)	(157.254)	(76.856)	(3.085)	7.549.502	208.390	45.968.665	

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2024 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2024 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

DİPNOT 17 – MADDİ OLMAYAN DURAN VARLIKLAR (Devamı)

	1 Ocak 2023	Yabancı Para Çevrim Farkları	İlaveler	Çıkışlar	Transferler	31 Aralık 2023
Maliyet:						
Haklar	1.267.432	33.762	1.658.595	-	6.051	2.965.840
Müşteri sözleşme ve ilişkileri	5.704.736	(190.819)	-	-	-	5.513.917
Lisanslar ve bilgisayar programları	21.935.152	8.572	3.630.247	(327.831)	22.340	25.268.480
Geliştirme faaliyetleri yatırımları	681.248	26.977	207.364	(72.396)	72.067	915.260
Maden hakları	72.848	(606)	-	-	-	72.242
Ticari marka	3.939.628	-	-	-	-	3.939.628
Banka kanalı	4.504.895	-	-	-	-	4.504.895
Sözleşme getiri hakları	10.284.110	-	-	-	-	10.284.110
Acente kanalı	1.738.541	-	-	-	-	1.738.541
Diğer maddi olmayan duran varlıklar	11.415.034	(98.629)	1.308.891	(20.111)	40.376	12.645.561
Toplam	61.543.624	(220.743)	6.805.097	(420.338)	140.834	67.848.474
Birikmiş İfta Payları						
Haklar	(356.122)	7.485	(19.507)	-	-	(368.144)
Müşteri sözleşme ve ilişkileri	(765.587)	(36.063)	(234.603)	-	-	(1.036.253)
Lisanslar ve bilgisayar programları	(10.886.637)	(4.968)	(3.088.163)	18.775	-	(13.960.993)
Geliştirme faaliyetleri yatırımları	(264.219)	(8.191)	(100.088)	26.740	-	(345.758)
Maden hakları	(14.714)	(1.946)	(7.658)	-	-	(24.318)
Ticari marka	-	-	-	-	-	-
Banka kanalı	(449.130)	-	(299.420)	-	-	(748.550)
Sözleşme getiri hakları	(1.859.368)	-	(1.239.579)	-	-	(3.098.947)
Acente kanalı	(191.237)	-	(127.491)	-	-	(318.728)
Diğer maddi olmayan duran varlıklar	(6.440.984)	(25.474)	(1.045.725)	22.986	2.973	(7.486.224)
Toplam	(21.227.998)	(69.157)	(6.162.234)	68.501	2.973	(27.387.915)
Net kayıtlı değer	40.315.626	(289.900)	642.863	(351.837)	143.807	40.460.559

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2024 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2024 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

DİPNOT 18 – KULLANIM HAKKI VARLIKLARI

Kullanım hakkı varlıklarının 31 Aralık 2024 tarihinde sona eren yıla ait hareket tablosu aşağıdaki gibidir:

	1 Ocak 2024	İlaveler	Çıkışlar	Yabancı Para Çevrim Farkları	Birleşmelerinin Etkisi	31 Aralık 2024
Maliyet						
Gayrimenkuller	25.232.952	4.340.109	(1.751.144)	(312.256)	28.706	27.538.367
Demirbaşlar	3.316	33.490	(1.317)	(399)	-	35.090
Taşıtlar	1.347.667	193.316	(63.540)	(36.684)	2.517	1.443.276
Diğer	1.771.500	215.701	-	(501.730)	391.186	1.876.657
Toplam	28.355.435	4.782.616	(1.816.001)	(851.069)	422.409	30.893.390
Birikmiş Amortisman						
Gayrimenkuller	(13.951.869)	(3.759.434)	1.287.721	45.303	-	(16.378.279)
Demirbaşlar	(5.991)	(37.703)	1.317	3.425	-	(38.952)
Taşıtlar	(717.393)	(254.601)	61.552	13.291	-	(897.151)
Diğer	(220.330)	(81.619)	-	69.010	-	(232.939)
Toplam	(14.895.583)	(4.133.357)	1.350.590	131.029	-	(17.547.321)
Net Defter Değeri	13.459.852	649.259	(465.411)	(720.040)	422.409	13.346.069

DİPNOT 18 –KULLANIM HAKKI VARLIKLARI (Devamı)

Kullanım hakkı varlıklarının 31 Aralık 2023 tarihinde sona eren yıla ait hareket tablosu aşağıdaki gibidir:

	1 Ocak 2023	İlaveler	Çıkışlar	Yabancı Para Çevrim Farkları	Değer Düşüklüğü Karşılığı	31 Aralık 2023
Maliyet						
Gayrimenkuller	22.167.777	4.232.821	(1.027.563)	(89.824)	(50.259)	25.232.952
Deminbaşlar	1.402	-	-	1.914	-	3.316
Taşıtlar	895.433	555.111	(15.587)	(87.290)	-	1.347.667
Diğer	211.749	1.559.602	-	149	-	1.771.500
Toplam	23.276.361	6.347.534	(1.043.150)	(175.051)	(50.259)	28.355.435
Birikmiş Amortisman						
Gayrimenkuller	(11.558.369)	(3.212.785)	819.081	(17.099)	17.303	(13.951.869)
Deminbaşlar	(2.174)	(1.087)	-	(2.730)	-	(5.991)
Taşıtlar	(454.674)	(270.996)	14.354	(6.077)	-	(717.393)
Diğer	(101.625)	(111.267)	-	(7.438)	-	(220.330)
Toplam	(12.116.842)	(3.596.135)	833.435	(33.344)	17.303	(14.895.583)
Net Defter Değeri	11.159.519	2.751.399	(209.715)	(208.395)	(32.956)	13.459.852

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2024 TARİHİ İTİBARIYLA
KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2024 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

DİPNOT 19 - ŞEREFİYE

Şerefiyenin 31 Aralık 2024 ve 2023 tarihleri itibarıyla sona ara eren dönemlere ait hareket tablosu aşağıda sunulmuştur:

	2024	2023
1 Ocak	15.531.701	16.191.100
İlaveler	266.957	-
İşletme Birleşmelerinin Etkisi (Dipnot 3)	1.546.524	-
Değer düşüklüğü karşılığı (Dipnot 30)	(842.265)	(367.611)
Yabancı para çevrim farkları	(366.082)	(291.788)
31 Aralık	16.136.835	15.531.701

31 Aralık 2024 tarihinde sona eren yıla ait değer düşüklüğü zararları kar veya zarar tablosunda yatırım faaliyetlerinden giderler hesabına dahil edilmiştir.

Şerefiyenin 31 Aralık 2024 ve 2023 tarihleri itibarıyla segment dağılımı aşağıda sunulmuştur:

	31 Aralık 2024	31 Aralık 2023
Bankacılık	266.957	-
Malzeme Teknolojileri	9.652.032	9.076.814
Dijital	1.052.078	1.512.233
Diğer	5.165.768	4.942.654
	16.136.835	15.531.701

Şerefiye Değer Düşüklüğü Testleri;

Nakit üreten birimler ile ilişkilendirilen şerefiye tutarları Not 2.5.a da belirtildiği üzere yılda bir kez veya şartların değer düşüklüğünü işaret ettiği durumlarda daha sık aralıklarla değer düşüklüğü tespit çalışmasına tabi tutulmaktadır. Nakit üreten birimlerin geri kazanılabilir değeri, kullanım değeri veya satış maliyeti düşülmüş gerçeğe uygun değer hesaplamaları temel alınarak belirlenmiştir

a) Carrefoursa

Grup'un halka açık Bağlı Ortaklıkları'ndan Carrefoursa tarafından her yıl değer düşüklüğü gözden geçirilir. 31 Aralık 2024 tarihi itibarıyla söz konusu nakit üreten birimlerin geri kazanılabilir değeri, kullanım değeri hesaplamalarına göre tespit edilmiştir. Bu kullanım değeri hesaplamaları iskonto edilmiş vergi sonrası nakit akım projeksiyonlarını içermekte olup TL bazında tespit edilen bu projeksiyonlar Şirket yönetimi tarafından onaylanan ve 2025-2029 yıllarını kapsayan 5 yıllık uzun vadeli planlara dayanmaktadır. Uzun vadeli büyüme planlarında %8,7 büyüme oranı dikkate alınmıştır (31 Aralık 2023: %7). Kullanım değeri hesaplamalarında ise iskonto oranı 31 Aralık 2024 tarihinde %36,5-%16,1 aralığında kullanılmıştır (31 Aralık 2023: %31,8). Kullanılan iskonto oranı vergi sonrası iskonto oranı olup Şirket'e özgü riskleri de içermektedir. Kullanılan oranlardaki %1 değişiklik şerefiye tutarında değer düşüklüğüne sebep olmamaktadır.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2024 TARİHİ İTİBARIYLA
KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2024 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

DİPNOT 19 – ŞEREFIYE (Devamı)

b) Çimsa

Nakit üreten birimler ile ilişkilendirilen şerefiye tutarları yılda bir kez veya şartların değer düşüklüğünü işaret ettiği durumlarda daha sık aralıklarla değer düşüklüğü tespit çalışmasına tabi tutulmaktadır. Nakit üreten birimlerin geri kazanılabilir değeri, kullanım değeri veya satış maliyeti düşülmüş gerçeğe uygun değer hesaplamaları temel alınarak belirlenmiştir. Geri kazanılabilir değer iskonto edilmiş nakit akış analizlerine göre yapılan gerçeğe uygun değer hesaplamalarına göre tespit edilmiştir. Bu hesaplamalar TL bazında nakit akış projeksiyonlarını içermekte olup 1 Ocak 2025 ve 31 Aralık 2034 tarihleri aralığında on yıllık planlara dayanmaktadır. Nakit akış tahmini için ortalama %17,7 ağırlıklı ortalama sermaye maliyeti ile makroekonomik ve pazar varsayımları doğrultusundaki maliyet ve satış fiyatı artışları dikkate alınmıştır. Bu değer düşüklüğü testleri sonucunda 31 Aralık 2024 tarihi itibarıyla yapılan inceleme sonucunda şerefiyenin geri kazanabilir değeri, kayıtlı değer üzerinde tespit edilmiş ve değer düşüklüğüne rastlanmamıştır.

Uygulanan değerleme tekniğinde, şerefiyenin değer düşüklüğü testi aşağıdaki varsayımlara bağlıdır:

Söz konusu genel kabul görmüş değerleme teknikleri, her bir nakit üreten birim bazında %5 - %9 aralığındaki büyüme oranı ile nakit üreten birim bazında değişen FAVÖK/Net Satışlar oranına ve %17,7 olarak kabul edilen Sermayenin Ağırlıklı Ortalama Maliyeti değerlerindeki değişikliklere karşı son derece hassastır.

c) Kordsa

Grup tarafından her yıl değer düşüklüğü için gözden geçirilir. Söz konusu nakit üreten birimin geri kazanılabilir değeri kullanım değeri hesaplamalarına göre tespit edilmiştir. Bu kullanım değeri hesaplamaları iskonto edilmiş vergi sonrası nakit akış tahminlerini içermekte olup, ağırlıklı olarak ABD Doları bazında Kordsa yönetimi tarafından onaylanan 10 yıllık projeksiyonlara dayanmaktadır.

Gelecek dönemlerde oluşacak nakit akımlarını (devam eden değer) tahmin edebilmek için sabit büyüme oranı olarak, ülke ekonomisinin tahmini ortalama büyüme oranını geçmeyen %3.0 kullanılmıştır. Birimin geri kazanılabilir değerini hesaplayabilmek için vergi sonrası iskonto oranı olarak ağırlıklı ortalama sermaye maliyeti oranı %8.1 ile %9.1 aralığında kullanılmıştır. Grup, 31 Aralık 2024 tarihi itibarıyla yukarıdaki varsayımları kullanarak yapmış olduğu değer düşüklüğü testleri sonucunda şerefiye tutarında herhangi bir değer düşüklüğü tespit etmemiştir.

d) SabancıDxBV

Grup'un Bağlı Ortaklıkları'ndan Sabancı DxBV satın alım sırasında oluşan şerefiyeyi değer düşüklüğü testine tabi tutmak için, 31 Aralık 2024 tarihi itibarıyla söz konusu nakit üreten birimlerin geri kazanılabilir değeri kullanım değeri hesaplamalarına göre tespit edilmiştir. Müşteri ağı ve marka adının kullanım değeri hesaplamaları nakit akım projeksiyonlarını içermekte olup TL bazında tespit edilen bu projeksiyonlar şirket yönetimi tarafından onaylanan ve 2024-2039 yıllarını kapsayan 15 yıllık uzun vadeli planlara dayanmaktadır. Uzun vadeli büyüme planlarında %10 büyüme oranı dikkate alınmıştır. Kullanım değeri hesaplamalarında ise iskonto oranı 31 Aralık 2024 tarihli çalışmada %47,4 ve %22,7 aralığında kullanılmıştır. Kullanılan iskonto oranı vergi sonrası iskonto oranı olup Şirket’e özgü riskleri de içermektedir. Bu değer düşüklüğü testleri sonucunda 31 Aralık 2024 tarihi itibarıyla şerefiyenin geri kazanabilir değeri, kayıtlı değeri altında tespit edilmiş ve 842.265 TL değer düşüklüğüne konsolide finansala yansıtılmıştır.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2024 TARİHİ İTİBARIYLA
KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2024 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

DİPNOT 20 - KARŞILIKLAR, KOŞULLU VARLIK VE YÜKÜMLÜLÜKLER

Diğer kısa vadeli karşılıklar	31 Aralık 2024	31 Aralık 2023
Sigortacılık teknik karşılıkları	38.703.712	46.281.267
Borç karşılıkları	1.443.230	1.727.188
<i>Kredi puan karşılıkları</i>	<i>599.194</i>	<i>576.840</i>
<i>Tazmin edilmemiş ve nakde dönüşmemiş gayrinakdi krediler beklenen zarar karşılıkları</i>	<i>573.073</i>	<i>931.816</i>
<i>Dava karşılıkları</i>	<i>270.963</i>	<i>218.532</i>
Diğer borç karşılıkları	1.486.026	2.161.441
Toplam	41.632.968	50.169.896

Uzun vadeli karşılıklar	31 Aralık 2024	31 Aralık 2023
Sigortacılık teknik karşılıkları	30.103.055	26.440.930
Borç karşılıkları	2.244.915	2.878.220
<i>Dava karşılıkları</i>	<i>558.168</i>	<i>1.045.632</i>
<i>Diğer uzun vadeli borç karşılıkları</i>	<i>1.686.747</i>	<i>1.832.588</i>
Toplam	32.347.970	29.319.150

Taahhütler - Diğer şirketler	31 Aralık 2024	31 Aralık 2023
Verilen teminat mektupları	19.674.515	9.233.069
Akreditifler	499.487	952.867
Verilen diğer teminatlar	11.140.382	6.423.773
Toplam	31.314.384	16.609.709

Taahhütler - Bankacılık bölümü	31 Aralık 2024	31 Aralık 2023
Verilen teminat mektupları	240.842.627	256.771.056
Akreditifler	32.800.249	38.886.484
Dövizli kabul kredileri	697.572	1.076.140
Diğer teminatlar	65.988.344	37.223.743
Toplam	340.328.792	333.957.423

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2024 TARİHİ İTİBARIYLA
KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2024 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

DİPNOT 20 - KARŞILIKLAR, KOŞULLU VARLIK VE YÜKÜMLÜLÜKLER (Devamı)

Borçlanma senetleri ile ilgili geri alım ve geri satım taahhütleri:

31 Aralık 2024 ve 31 Aralık 2023 tarihleri itibarıyla borçlanma senetleri (devlet tahvilleri, hazine bonoları ve eurobondlar) ile ilgili geri alım ve geri satım taahhütleri aşağıdaki gibidir:

	31 Aralık 2024	31 Aralık 2023
Geri alım taahhütleri	333.376.270	135.837.755

Alım-satım amaçlı işlemlerin türleri:

	31 Aralık 2024	31 Aralık 2023
Yabancı para döviz alım	43.525.980	95.588.661
Yabancı para döviz satım	44.813.029	90.134.945
Toplam	88.339.009	185.723.606

	31 Aralık 2024	31 Aralık 2023
Para swap alımları	286.742.663	455.341.490
Para swap satışları	364.023.911	517.661.426
Faiz haddi swap alımları	215.630.384	275.001.485
Faiz haddi swap satışları	215.630.384	275.001.485
Toplam	1.082.027.342	1.523.005.886

	31 Aralık 2024	31 Aralık 2023
Spot alımlar	22.971.604	23.502.718
Spot satışlar	22.992.307	23.226.257
Toplam	45.963.911	46.728.975

	31 Aralık 2024	31 Aralık 2023
Para, faiz ve menkul değer alım opsiyonları	88.825.646	76.531.811
Para, faiz ve menkul değer satım opsiyonları	89.102.884	77.645.461
Toplam	177.928.530	154.177.272

	31 Aralık 2024	31 Aralık 2023
Future alım işlemleri	10.930.490	19.598.403
Future satım işlemleri	13.073.769	19.353.811
Toplam	24.004.259	38.952.214

	31 Aralık 2024	31 Aralık 2023
Diğer alım işlemleri	103.966.267	112.164.245
Diğer satım işlemleri	27.753.767	39.424.115
Toplam	131.720.034	151.588.360

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2024 TARİHİ İTİBARIYLA
KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2024 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

DİPNOT 20 – KARŞILIKLAR, KOŞULLU VARLIK VE YÜKÜMLÜLÜKLER (Devamı)

Riskten korunma amaçlı türev işlem türleri:

	31 Aralık 2024	31 Aralık 2023
Faiz haddi swap alımları	110.946.593	172.305.990
Faiz haddi swap satışları	110.946.593	172.305.990
Toplam	221.893.186	344.611.980

	31 Aralık 2024	31 Aralık 2023
Para swap alımları	44.565.706	48.935.934
Para swap satışları	13.471.141	12.155.999
Toplam	58.036.847	61.091.933

31 Aralık 2024 tarihi itibarıyla Bankacılık endüstriyel bölümüne ait bilanço dışı varlıkların vade analizi aşağıdaki gibidir:

	1 yıla kadar	1 yıldan fazla	Toplam
Verilen teminat mektupları	134.165.695	106.676.932	240.842.627
Akreditifler	31.164.652	1.635.597	32.800.249
Döviz kabul kredileri	587.363	110.209	697.572
Diğer teminatlar	11.950.399	54.037.945	65.988.344
Toplam	177.868.109	162.460.683	340.328.792

31 Aralık 2023 tarihi itibarıyla Bankacılık endüstriyel bölümüne ait bilanço dışı varlıkların vade analizi aşağıdaki gibidir:

	1 yıla kadar	1 yıldan fazla	Toplam
Verilen teminat mektupları	150.978.857	105.792.199	256.771.056
Akreditifler	31.758.665	7.127.819	38.886.484
Döviz kabul kredileri	1.076.140	-	1.076.140
Diğer teminatlar	9.665.283	27.558.460	37.223.743
Toplam	193.478.945	140.478.478	333.957.423

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2024 TARİHİ İTİBARIYLA
KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2024 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

DİPNOT 20 - KARŞILIKLAR, KOŞULLU VARLIK VE YÜKÜMLÜLÜKLER (Devamı)

31 Aralık 2024 ve 31 Aralık 2023 tarihleri itibarıyla bankacılık endüstriyel bölümüne ait taahhütlerin ekonomik risk konsantrasyonu aşağıdaki gibidir:

	31 Aralık 2024	31 Aralık 2023
Toptan satışıçılar	59.941.060	64.746.262
İnşaat	57.651.629	64.616.497
Finansal kurumlar	36.449.654	37.225.070
Diğer imalat	32.482.061	30.569.283
Küçük ölçekli perakendeciler	30.974.946	26.683.545
Çelik ve madencilik	19.436.946	22.465.803
Kimya	10.290.472	6.916.018
Yiyecek ve içecek	9.113.477	9.508.864
Tekstil	9.103.921	12.325.355
Otomotiv	8.591.290	10.435.089
Elektrik, gaz ve su	8.070.776	10.915.110
Taşımacılık	6.743.486	6.827.458
Turizm	2.198.988	3.303.269
Telekomünikasyon	2.192.370	1.953.963
Tarım ve ormancılık	2.594.163	2.104.219
Elektronik	454.419	596.614
Diğer	44.039.134	22.765.004
Toplam	340.328.792	333.957.423

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2024 TARİHİ İTİBARIYLA
KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2024 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

DİPNOT 21 - TAAHHÜTLER

31 Aralık 2024 itibarıyla Grup’un Bağlı Ortaklıkları’nın teminat/rehin/ipotek (“TRİ”) pozisyonu aşağıdaki gibidir;

	31 Aralık 2024				Diğer TL
	Toplam TL Karşılığı	TL	ABD Doları	Avro	
A. Kendi tüzel kişiliği adına vermiş olduğu teminatlar	21.090.434	18.462.837	59.537	5.385	329.281
B. Tam konsolidasyon kapsamına dahil edilen ortaklıklar lehine vermiş olduğu teminatlar	21.763.096	8.773.197	155.158	199.621	182.563
C. Olağan ticari faaliyetlerin yürütülmesi amacıyla diğer 3. kişilerin borcunu temin amacıyla vermiş olduğu teminatlar	340.381.693	215.888.671	1.707.638	1.560.511	6.919.784
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	383.235.223	243.124.705	1.922.333	1.765.517	7.431.628
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	-	-	-	-	-

Grup’un vermiş olduğu diğer TRİ’ lerin Grup’un toplam özkaynaklarına oranı 31 Aralık 2024 tarihi itibarıyla sıfırdır.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2024 TARİHİ İTİBARIYLA
KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2024 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

DİPNOT 21 - TAAHHÜTLER (Devamı)

31 Aralık 2024 itibarıyla İş Ortaklıklarının teminat/rehin/ipotek (“TRİ”) pozisyonu aşağıdaki gibidir;

	31 Aralık 2024				Diğer TL Karşılığı
	Toplam TL Karşılığı	TL	ABD Doları	Avro	
A. Kendi tüzel kişiliği adına vermiş olduğu teminatlar	5.330.396	3.105.061	46.786	4.075	-
B. Tam konsolidasyon kapsamına dahil edilen ortaklıklar lehine vermiş olduğu teminatlar	8.908.114	8.821.339	2.328	126	-
C. Olağan ticari faaliyetlerin yürütülmesi amacıyla diğer 3. kişilerin borcunu temin amacıyla vermiş olduğu teminatlar	-	-	-	-	-
D Diğer teminatlar	-	-	-	-	-
i. Ana ortaklık lehine vermiş olduğu	-	-	-	-	-
ii. B ve C maddeleri kapsamına girmeyen diğer grup şirketleri lehine vermiş olduğu	-	-	-	-	-
iii. C maddesi kapsamına girmeyen 3. Kişiler lehine vermiş olduğu	-	-	-	-	-
Toplam Teminatlar	14.238.510	11.926.400	49.114	4.201	-
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 2024 TARİHİ İTİBARIYLA
KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2024 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

DİPNOT 21 - TAAHHÜTLER (Devamı)

31 Aralık 2023 itibarıyla Grup’un Bağlı Ortaklıkları’nın teminat/rehin/ipotek (“TRİ”) pozisyonu aşağıdaki gibidir;

	31 Aralık 2023				Diğer TL Karşılığı
	Toplam TL Karşılığı	TL	ABD Doları	Avro	
A. Kendi tüzel kişiliği adına vermiş olduğu teminatlar	5.226.947	2.607.330	62.019	12.728	379.313
B. Tam konsolidasyon kapsamına dahil edilen ortaklıklar lehine vermiş olduğu teminatlar	15.792.560	5.536.792	306.029	32.020	203.808
C. Olağan ticari faaliyetlerin yürütülmesi amacıyla diğer 3. kişilerin borcunu temin amacıyla vermiş olduğu teminatlar	333.987.117	194.576.452	2.273.612	2.062.780	5.269.974
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	355.006.624	202.720.574	2.641.660	2.107.528	5.853.095
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	-	-	-	-	-

Grup’un vermiş olduğu diğer TRİ’ lerin Grup’un toplam özkaynaklarına oranı 31 Aralık 2024 tarihi itibarıyla sıfırdır.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2024 TARİHİ İTİBARIYLA
KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2024 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

DİPNOT 21 - TAAHHÜTLER (Devamı)

31 Aralık 2023 itibarıyla İştirak ve İş Ortaklıklarının teminat/rehin/ipotek (“TRİ”) pozisyonu aşağıdaki gibidir;

	31 Aralık 2023				Diğer TL Karşılığı
	Toplam TL Karşılığı	TL	ABD Doları	Avro	
A. Kendi tüzel kişiliği adına vermiş olduğu teminatlar	135.449	80.151	-	1.698	-
B. Tam konsolidasyon kapsamına dahil edilen ortaklıklar lehine vermiş olduğu teminatlar	10.638.388	9.944.362	22.906	605	-
C. Olağan ticari faaliyetlerin yürütülmesi amacıyla diğer 3. kişilerin borcunu temin amacıyla vermiş olduğu teminatlar	-	-	-	-	-
D Diğer teminatlar	-	-	-	-	-
i. Ana ortaklık lehine vermiş olduğu	-	-	-	-	-
ii. B ve C maddeleri kapsamına girmeyen diğer grup şirketleri lehine vermiş olduğu	-	-	-	-	-
iii. C maddesi kapsamına girmeyen 3. Kişiler lehine vermiş olduğu	-	-	-	-	-
Toplam Teminatlar	10.773.837	10.024.513	22.906	2.303	-
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 2024 TARİHİ İTİBARIYLA
KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2024 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

DİPNOT 22 - ÇALIŞANLARA SAĞLANAN FAYDALAR

Çalışanlara sağlanan faydalar kapsamında borçlar	31 Aralık 2024	31 Aralık 2023
Personele ödenecek ücretler	682.487	651.943
Ödenecek sosyal güvenlik primleri	344.270	454.508
Diğer borçlar	50.176	65.449
Toplam	1.076.933	1.171.900

Çalışanlara sağlanan faydalara ilişkin kısa vadeli karşılıklar	31 Aralık 2024	31 Aralık 2023
İzin karşılıkları	1.544.228	1.683.596
Prim karşılıkları	5.184.052	4.323.532
Çalışanlara sağlanan faydalara ilişkin diğer karşılıklar	122.648	120.607
Toplam	6.850.928	6.127.735

Çalışanlara sağlanan faydalara ilişkin uzun vadeli karşılıklar	31 Aralık 2024	31 Aralık 2023
Kıdem tazminatı karşılığı	3.375.492	4.967.996
İzin karşılıkları	17.922	16.614
Sandık karşılığı	1.966.777	1.509.986
Çalışanlara sağlanan faydalara ilişkin diğer karşılıklar	214.831	238.392
Toplam	5.575.022	6.732.988

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 2024 tarihi itibarıyla 41.828,42 tam TL (31 Aralık 2023: 33.914,38 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, Grup’un çalışanların emekli olmasından kaynaklanan gelecekteki muhtemel yükümlülük tutarının bugünkü değerinin tahmin edilmesi yoluyla hesaplanmaktadır. TMS 19 (“Çalışanlara Sağlanan Faydalar”), şirketin yükümlülüklerinin, tanımlanmış fayda planları kapsamında aktüeryal değerlendirme yöntemleri kullanılarak geliştirilmesini öngörür. Bu doğrultuda, toplam yükümlülüklerin hesaplanmasında kullanılan aktüeryal varsayımlar aşağıda belirtilmiştir:

Ana varsayım, her hizmet yılı için olan azami yükümlülük tutarının enflasyona paralel olarak artacak olmasıdır. Dolayısıyla, uygulanan iskonto oranı, gelecek enflasyon etkilerinin düzeltilmesinden sonraki beklenen reel oranı ifade eder. Bu nedenle, 31 Aralık 2024 tarihi itibarıyla, ekli konslide 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 %2,50 – %4,41 arasında reel iskonto oranı kullanılmak suretiyle hesaplanmıştır (31 Aralık 2023: %1,72 – %3,72). Kıdem tazminatı tavanı altı ayda bir revize edilmekte olup, Grup’un kıdem tazminatı karşılığının hesaplanmasında 1 Ocak 2025 tarihinden itibaren geçerli olan 46.655,43 tam TL tavan tutarı dikkate alınmıştır.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2024 TARİHİ İTİBARIYLA
KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2024 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

DİPNOT 22 - ÇALIŞANLARA SAĞLANAN FAYDALAR (Devamı)

Çalışanlara sağlanan faydalara ilişkin uzun vadeli karşılıklar (devamı):

Kıdem tazminatı karşılığı (devamı):

Kıdem tazminatı karşılığının 31 Aralık 2024 ve 2023 tarihlerinde sona eren yıllara ait hareketleri aşağıdaki gibidir:

	2024	2023
1 Ocak tarihi itibarıyla	4.967.995	6.822.820
Hizmet maliyeti	1.041.080	1.478.354
Ödemeler	(2.488.952)	(1.551.488)
Faiz maliyeti	226.615	95.361
Yabancı para çevrim farkları	(103.506)	(376.909)
Aktüeryal (kayıp) / kazanç	1.154.878	1.226.689
Enflasyon düzeltme etkileri	(1.422.618)	(2.726.832)
31 Aralık itibarıyla	3.375.492	4.967.995

DİPNOT 23 - DİĞER VARLIK VE YÜKÜMLÜLÜKLER

DİĞER DÖNEN VARLIKLAR	31 Aralık 2024	31 Aralık 2023
Bankalararası çek takas hesabı	5.663.586	1.066.790
İndirilecek, devreden ve diğer KDV	923.387	1.460.011
Sigorta yükümlülükleri reasürans payı	21.551.134	25.751.259
Diğer dönen varlıklar	728.045	551.853
Toplam	28.866.152	28.829.913

DİĞER DURAN VARLIKLAR	31 Aralık 2024	31 Aralık 2023
Uzun vadeli vergi alacakları ve diğer yasal alacaklar	22.240	65.721
Diğer duran varlıklar	1.007.455	1.052.793
Verilen iş avansları	870.332	1.593.852
Toplam	1.900.027	2.712.366

DİĞER KISA VADELİ YÜKÜMLÜLÜKLER	31 Aralık 2024	31 Aralık 2023
Bankalararası çek takas hesabı	14.326.139	5.762.049
Tasarruf mevduatı sigortası	843.434	784.079
Diğer kısa vadeli yükümlülükler	3.592.346	4.535.517
Toplam	18.761.919	11.081.645

DİĞER UZUN VADELİ YÜKÜMLÜLÜKLER	31 Aralık 2024	31 Aralık 2023
Diğer uzun vadeli yükümlülükler	6.841.893	1.328.083
Toplam	6.841.893	1.328.083

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2024 TARİHİ İTİBARIYLA
KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2024 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

DİPNOT 24 - ÖZKAYNAKLAR

Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş.’nin onaylanmış ve çıkarılmış sermayesi her biri 1 Kr kayıtlı nominal bedeldeki 210.037.596.918 (31 Aralık 2023: 204.040.393.100) hisseden oluşmaktadır.

31 Aralık 2024 ve 31 Aralık 2023 tarihleri itibarıyla Holding’in onaylanmış ve çıkarılmış sermayesi ve sermaye yapısı aşağıdaki gibidir:

Hissedarlar:	Pay (%)	31 Aralık 2024	Pay (%)	31 Aralık 2023
Sakıp Sabancı Holding A.Ş.	13,90	291.901	14,07	287.100
Serra Sabancı	7,02	147.371	7,22	147.371
Suzan Sabancı Dinçer	6,84	143.673	6,94	141.567
Çiğdem Sabancı Bilen	6,84	143.673	6,94	141.567
Diğer	65,40	1.373.758	64,83	1.322.799
Ödenmiş Sermaye	100,00	2.100.376	100,00	2.040.404
Sermaye düzeltme farkları(*)		123.679.138		123.658.223
Toplam Sermaye		125.779.514		125.698.627
Geri alınmış paylar nominal (-)		(32.541)		(4.850)
Hisse senetleri ihraç primi		510.937		510.937

(*) Sermaye düzeltme farkları, sermayeye yapılan nakit ve nakit benzeri ilavelerin TMS 29 kapsamında düzeltilmiş toplam tutarları ile düzeltme öncesindeki tutarları arasındaki farkı ve iktisap ve birleşmeler kapsamındaki pay senedi ihraçlarının rayiç değer farklarını içermektedir.

Geri alınmış paylar

Şirket Yönetim Kurulu tarafından 9 Kasım 2021 tarihli toplantı ile SAHOL pay piyasasında sağlıklı fiyat oluşumunun desteklenmesi, böylelikle SAHOL paylarının gerçeğe uygun değerine kavuşturularak net aktif değer iskontosunun azaltılması, pay sahiplerine daha cazip uzun vadeli bir yatırım imkanı sunulması amacıyla; Sermaye Piyasası Kurulu’nun II-22.1 sayılı Geri Alınan Paylar Tebliği ile konuya ilişkin 21 Temmuz 2016 ve 25 Temmuz 2016 tarihli duyuruları çerçevesinde pay geri alımı yapılmasına karar verilmiştir. İlgili karar kapsamında 31 Aralık 2024 tarihi itibarıyla eşleşen emirler dikkate alındığında, şirket sermayesinin 4.850 TL nominal değerli pay geri alınmıştır (31 Aralık 2023: 4.850). Çimsa Çimento Sanayi ve Ticaret A.Ş.’nin Exsa sermayesinde mevcut bulunan payları karşılığında, birleşme nedeniyle yapılan sermaye artırımı sonucunda, Çimsa’ya 27.691 Bin TL nominal değerli SAHOL paylarını tahsis edilmiştir. Konsolide olarak Şirket ve bağlı ortaklıkları tarafından geri alınmış payların nominal değeri 31 Aralık 2024 tarihi itibarıyla 32.541 Bin TL’dir. Bu nominal değerdeki geri alınmış paylar işlem maliyetleri dahil toplam 1.950.519 TL bedel ödenerek geri alınmıştır (31 Aralık 2023: 457.240 TL). Rapor tarihi itibarıyla geri alınmış payların satışı olmamıştır.

Kardan Ayrılan Kısıtlanmış Yedekler

Türk Ticaret Kanunu’na göre, yasal yedekler birinci ve ikinci tertip yasal yedekler olmak üzere ikiye ayrılır. Türk Ticaret Kanunu’na göre birinci tertip yasal yedekler, şirketin ödenmiş sermayesinin %20’sine ulaşıncaya kadar, kanuni net karın %5’i olarak ayrılır. Türk Ticaret Kanunu’na göre, yasal yedekler ödenmiş sermayenin %50’sini geçmediği sürece sadece zararları netleştirmek için kullanılabilir, bunun dışında herhangi bir şekilde kullanılması mümkün değildir.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2024 TARİHİ İTİBARIYLA
KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2024 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

DİPNOT 24 - ÖZKAYNAKLAR (Devamı)

Yukarıda bahsedilen kardan ayrılan kısıtlanmış yedeklerin detayı aşağıdaki gibidir:

	31 Aralık 2024	31 Aralık 2023
Geri alınmış paylara ilişkin yedekler(*)	1.950.519	457.240
Yasal yedekler	15.055.615	15.162.893
Toplam	17.006.134	15.620.133

(*) TTK ve SPK düzenlemeleri uyarınca, geri alınmış paylar için iktisap değerlerini karşılayan tutarda yedek akçe ayrılmaktadır. Bu çerçevede, 31 Aralık 2024 tarihi itibarıyla konsolide finansal tablolarda yer alan kardan ayrılan kısıtlanmış yedekler içerisinde, işlem maliyetleri dahil 1.950.519 TL (31 Aralık 2023: 457.240 TL) tutarında geri alınmış paylar için yedek akçe ayrılmıştır.

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.

Sabancı Holding’in özkaynaklar altında yer alan aşağıdaki hesapların tarihi değerleri ve enflasyon düzeltme etkileri TFRS ve VUK finansal tabloları uyarınca 31 Aralık 2024 tarihi itibarıyla aşağıdaki gibidir:

31 Aralık 2024 (TFRS)	Tarihi Değer	Enflasyon düzeltmesi etkisi	Endekslenmiş değer
Sermaye	2.100.376	123.679.138	125.779.514
Paylara ilişkin primler	21.670	489.267	510.937
Yasal yedekler	469.926	7.507.499	7.977.425
Özel yedekler	3.007.875	4.297.267	7.305.142

31 Aralık 2024 (VUK)	Tarihi Değer	Enflasyon düzeltmesi etkisi	Endekslenmiş değer
Sermaye	2.100.376	143.807.493	145.907.869
Paylara ilişkin primler	21.670	9.682.272	9.703.942
Yasal yedekler	469.926	11.672.059	12.141.985
Özel yedekler	3.007.875	6.536.387	9.544.261

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2024 TARİHİ İTİBARIYLA
KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2024 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

DİPNOT 25 - SATIŞ AMAÇLI SINIFLANDIRILAN VARLIKLAR, YÜKÜMLÜLÜKLER VE DURDURULAN FAALİYETLER

1 Ocak - 31 Aralık 2024

Grup’un bağlı ortaklıklarından Kordsa’nın bağlı ortaklığı Nile Kordsa Company for Industrial Fabrics S.A.E.’nin 31 Aralık 2024 itibarıyla 271 TL dönem zararı bulunmaktadır (31 Aralık 2023: 3.981 TL zarar). 31 Aralık 2024 ve 2023 konsolide finansal tablolarında bu şirkete ait faaliyet neticeleri durdurulan faaliyetlere ilişkin gelir/giderler olarak sınıflandırılmıştır.

Nile Kordsa Company for Industrial Fabric ile ilgili olarak; 31 Aralık 2024 tarihi itibarıyla “Satış Amacıyla Elde Tutulan Yükümlülükler altında muhasebeleştirilen tutar 46.088 TL (31 Aralık 2023: 42.687 TL).

31 Aralık 2024 tarihi itibarıyla Akbank’ın “Satış Amaçlı Sınıflandırılan Varlıklar” altında muhasebeştirdiği tutar 4.512.884 TL’dir (31 Aralık 2023: 977.070 TL).

Satış amaçlı elde tutulan diğer varlıklar hakkında açıklamalar:

	31 Aralık 2024	31 Aralık 2023
Dönem Başı Net Defter Değeri	934.383	1.694.842
İktisap Edilenler	4.633.499	137.225
Elden Çıkarılanlar (-), net	(1.032.546)	(896.912)
Değer Düşüş (-)	(68.540)	(772)
Net Defter Değeri	4.466.796	934.383

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2024 TARİHİ İTİBARIYLA
KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2024 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

DİPNOT 26 - HASILAT VE SATIŞLARIN MALİYETİ

Finans sektörü harici

	1 Ocak- 31 Aralık 2024	1 Ocak- 31 Aralık 2023
Yurtiçi satışlar	182.320.745	179.009.948
Yurtdışı satışlar	19.249.465	25.030.771
Eksi: İndirimler	(6.477.324)	(6.228.268)
Toplam	195.092.886	197.812.451

	1 Ocak- 31 Aralık 2024	1 Ocak- 31 Aralık 2023
İlk madde ve malzeme, ticari mal giderleri	(140.909.329)	(142.133.720)
Mamul, yarı mamul ve ticari mallardaki değişim	(817.514)	(1.094.658)
Personel giderleri	(5.366.358)	(4.752.643)
Amortisman ve itfa payları	(3.034.147)	(2.624.562)
Diğer giderler	(11.875.593)	(16.774.678)
Toplam	(162.002.941)	(167.380.261)

Finans sektörü faaliyetleri

	1 Ocak- 31 Aralık 2024	1 Ocak- 31 Aralık 2023
Faiz gelirleri	555.451.467	436.374.083
Sigorta primleri	56.304.174	62.068.604
Komisyon gelirleri	100.137.959	70.059.139
Toplam	711.893.600	568.501.826

	1 Ocak- 31 Aralık 2024	1 Ocak- 31 Aralık 2023
Faiz giderleri	(482.233.021)	(251.000.977)
Sigorta primleri	(54.537.694)	(64.337.912)
Komisyon giderleri	(19.893.088)	(15.232.995)
Toplam	(556.663.803)	(330.571.884)

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2024 TARİHİ İTİBARIYLA
KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2024 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

DİPNOT 27 - NİTELİKLERİNE GÖRE GİDERLER

Araştırma ve geliştirme giderleri

31 Aralık 2024 ve 2023 tarihlerinde sona eren yıllara ait araştırma geliştirme giderlerinin niteliklerine göre dağılımı aşağıdaki gibidir:

	1 Ocak- 31 Aralık 2024	1 Ocak- 31 Aralık 2023
Personel giderleri	(230.048)	(193.536)
Amortisman giderleri	(28.286)	(20.355)
Danışmanlık giderleri	(9.127)	(18.151)
Bakım ve onarım giderleri	(7.648)	(9.938)
Diğer	(37.551)	(147.788)
Toplam	(312.660)	(389.768)

Pazarlama giderleri

31 Aralık 2024 ve 2023 tarihlerinde sona eren yıllara ait pazarlama, satış ve dağıtım giderlerinin niteliklerine göre dağılımı aşağıdaki gibidir:

	1 Ocak- 31 Aralık 2024	1 Ocak- 31 Aralık 2023
Banka promosyon giderleri	(22.466.336)	(20.666.924)
Personel giderleri	(9.957.817)	(8.932.766)
Amortisman giderleri	(4.220.283)	(3.795.149)
Kira giderleri	(2.407.311)	(2.301.045)
Enerji giderleri	(1.174.454)	(1.396.125)
Reklam giderleri	(1.254.826)	(1.316.163)
Nakliye, lojistik ve dağıtım giderleri	(1.491.067)	(1.232.406)
Dışarıdan sağlanan hizmetler	(430.245)	(405.562)
Bakım ve onarım giderleri	(322.925)	(291.791)
Danışmanlık giderleri	(191.125)	(286.402)
Sigorta giderleri	(65.429)	(66.437)
Malzeme giderleri	(20.422)	(33.828)
İletişim giderleri	(8.027)	(6.231)
Diğer	(1.039.599)	(1.368.374)
Toplam	(45.049.866)	(42.099.203)

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2024 TARİHİ İTİBARIYLA
KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2024 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

DİPNOT 27 - NİTELİKLERİNE GÖRE GİDERLER(Devamı)

Genel yönetim giderleri

31 Aralık 2024 ve 2023 tarihlerinde sona eren yıllara ait genel yönetim giderlerinin niteliklerine göre dağılımı aşağıdaki gibidir:

	1 Ocak- 31 Aralık 2024	1 Ocak- 31 Aralık 2023
Personel giderleri	(48.420.460)	(41.953.396)
Amortisman giderleri	(12.773.254)	(11.032.203)
Vergi, resim ve harçlar	(5.848.835)	(2.478.761)
Bakım ve onarım giderleri	(5.660.568)	(5.876.205)
Tasarruf mevduatı sigorta fonu giderleri	(3.447.799)	(3.408.475)
Danışmanlık giderleri	(3.367.701)	(2.596.949)
Reklam giderleri	(2.678.350)	(2.162.796)
İletişim giderleri	(1.851.873)	(1.815.731)
Enerji giderleri	(595.959)	(797.479)
Sigorta giderleri	(280.016)	(116.518)
Dışarıdan sağlanan hizmetler	(266.980)	(146.305)
Diğer	(12.382.709)	(12.209.121)
Toplam	(97.574.504)	(84.593.939)

DİPNOT 28 - BAĞIMSIZ DENETÇİ/ BAĞIMSIZ DENETİM KURULUŞUNDAN ALINAN HİZMETLERE İLİŞKİN ÜCRETLER

KGK'nın 30 Mart 2021 tarihinde mükerrer Resmi Gazete'de yayımlanan Kurul Kararına istinaden hazırladığı ve hazırlanma esasları 19 Ağustos 2021 tarihli KGK yazısını temel alan bağımsız denetim kuruluşlarınca verilen hizmetlerin ücretler 31 Aralık 2024 ve 2023 tarihleri itibarıyla aşağıdaki gibidir:

	31 Aralık 2024	31 Aralık 2023
Raporlama dönemine ait bağımsız denetim ücreti	123.610	140.840
Vergi danışmanlık hizmetlerine ilişkin ücretler	2.437	8.407
Diğer güvence hizmetlerinin ücreti	11.787	11.846
Bağımsız denetim dışı diğer hizmetlerin ücreti	10.991	4.636
Toplam	148.825	165.729

Yukarıdaki ücretler tüm bağlı ortaklıklar ve müşterek yönetime tabi ortaklıkların yasal denetim ve ilgili diğer hizmet ücretleri dahil edilerek belirlenmiş olup, yurtdışı bağlı ortaklık ve iştiraklerin yabancı para cinsinden olan ücretleri ilgili yılların yıllık ortalama kurları kullanılarak TL ye çevrilmiştir.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2024 TARİHİ İTİBARIYLA
KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2024 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

DİPNOT 29 - ESAS FAALİYETLERDEN DİĞER GELİR VE GİDERLER

31 Aralık 2024 ve 2023 tarihlerinde sona eren yıllara ait esas faaliyetlerden diğer gelirlerin detayı aşağıdaki gibidir:

	1 Ocak- 31 Aralık 2024	1 Ocak- 31 Aralık 2023
Faaliyetlerden kaynaklanan kur farkı geliri	4.332.667	8.631.694
Ticari alacakların vade farkı gelirleri	775.449	1.987.936
Diğer gelirler (*)	18.976.108	22.575.245
Toplam	24.084.224	33.194.875

(*) Diğer gelirlerin önemli kısmı sigortaların teknik kara aktarılan yatırım gelirlerine ilişkindir.

31 Aralık 2024 ve 2023 tarihlerinde sona eren yıllara ait esas faaliyetlerden diğer giderlerin detayı aşağıdaki gibidir:

	1 Ocak- 31 Aralık 2024	1 Ocak- 31 Aralık 2023
Faaliyetlerden kaynaklanan kur farkı gideri	(3.693.314)	(5.598.205)
Ticari işlemlere ilişkin vade farkı gideri	(8.161.519)	(4.227.790)
Karşılık giderleri	(472.785)	(526.143)
Diğer giderler	(1.568.949)	(4.213.813)
Toplam	(13.896.567)	(14.565.951)

DİPNOT 30 - YATIRIM FAALİYETLERİNDEN GELİR VE GİDERLER

31 Aralık 2024 ve 2023 tarihlerinde sona eren yıllara ait yatırım faaliyetlerinden gelirlerin detayı aşağıdaki gibidir:

	1 Ocak- 31 Aralık 2024	1 Ocak- 31 Aralık 2023
Yatırım faaliyetlerinden gelirler		
Finansal yatırımların gerçeğe uygun değer değişimi(*)	620.351	1.155.430
Temettü geliri	192.931	167.338
Sabit kıymet satış karı	42.005	24.527
Diğer	12.113	286.083
Toplam	867.400	1.633.378

(*) Gerçeğe uygun değer farkı kar veya zarara yansıtılan finansal varlıklara ilişkindir.

31 Aralık 2024 ve 2023 tarihlerinde sona eren yıllara ait yatırım faaliyetlerinden giderlerin detayı aşağıdaki gibidir:

	1 Ocak- 31 Aralık 2024	1 Ocak- 31 Aralık 2023
Yatırım faaliyetlerinden giderler		
Sabit kıymet değer düşüklüğü	(1.496.643)	(524.096)
Şerefiye değer düşüklüğü	(842.265)	(367.611)
Sabit kıymet satış zararı	(920)	(25.286)
Diğer	(198.256)	-
Toplam	(2.538.084)	(916.993)

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2024 TARİHİ İTİBARIYLA
KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2024 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

DİPNOT 31 - FİNANSAL GELİRLER VE GİDERLER

Bankacılık dışındaki bölümler ait finansal gelir ve giderler:

	1 Ocak- 31 Aralık 2024	1 Ocak- 31 Aralık 2023
Finansal gelirler		
Faiz geliri	3.153.385	1.289.694
Kur farkı geliri	871.178	3.311.267
Diğer finansman gelirleri	2.087.181	856.347
Toplam	6.111.744	5.457.308

	1 Ocak- 31 Aralık 2024	1 Ocak- 31 Aralık 2023
Finansal giderler		
Faiz gideri	(8.792.909)	(5.490.088)
Kur farkı gideri	(527.005)	(1.527.980)
Diğer finansman giderleri	(4.040.595)	(3.423.885)
Toplam	(13.360.509)	(10.441.953)

DİPNOT 32 - VERGİ VARLIK VE YÜKÜMLÜLÜKLERİ

	31 Aralık 2024	31 Aralık 2023
Ödenecek kurumlar vergisi ve gelir vergisi	10.964.806	27.974.117
Eksi: peşin ödenen vergiler	(9.071.637)	(14.205.385)
Toplam ödenecek vergiler	1.893.169	13.768.732

Cari dönem vergisiyle ilgili varlıklar 1.289.357 TL (31 Aralık 2023: 371.299 TL)’dir.

Türk vergi mevzuatı, ana ortaklık olan şirketin bağlı ortaklıkları ve iştiraklerini konsolide ettiği finansal tabloları üzerinden vergi beyannamesi vermesine olanak tanımamaktadır. Bu sebeple bu konsolide finansal tablolara yansıtılan vergi karşılıkları, tam konsolidasyon kapsamına alınan tüm şirketler için ayrı hesaplanmıştır.

31 Aralık 2024 tarihi itibarıyla finansal tablolarda Kurumlar vergisi oranı %25 (Finans sektörü için %30) (2023: %25(Finans sektörü için %30)) olarak uygulanmıştır.

Kurumlar vergisi oranı kurumların ticari kazancına vergi yasaları gereğince indirimi kabul edilmeyen giderlerin ilave edilmesi, vergi yasalarında yer alan istisna (iştirak kazançları istisnası vb.) ve indirimlerin (ar-ge indirimi gibi) indirilmesi sonucu bulunacak vergi matrahına uygulanır. Kar dağıtılmadığı takdirde başka bir vergi ödenmemektedir.

Türkiye’deki bir işyeri ya da daimi temsilcisi aracılığı ile gelir elde eden dar mükellef kurumlar ile Türkiye’de yerleşik kurumlara ödenen kar paylarından (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 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.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2024 TARİHİ İTİBARIYLA
KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2024 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

DİPNOT 32 - VERGİ VARLIK VE YÜKÜMLÜLÜKLERİ (Devamı)

Türkiye’de ödenecek vergiler konusunda vergi otoritesi ile mutabakat sağlamak gibi bir uygulama bulunmamaktadır. Kurumlar vergisi beyannameleri hesap döneminin kapandığı ayı takip eden dördüncü ayın 25’inci günü akşamına kadar bağlı bulunulan vergi dairesine verilir. Vergi incelemesine yetkili makamlar beş yıl zarfında muhasebe kayıtlarını inceleyebilir ve hatalı işlem tespit edilirse ödenecek vergiye ilişkin yapılacak vergi tarhiyatı nedeniyle vergi miktarları değişebilir.Türk vergi mevzuatına göre beyanname üzerinde gösterilen mali zararlar 5 yılı aşmamak kaydıyla dönem kurum kazancından indirilebilirler. Ancak, mali zararlar, geçmiş yıl karlarından mahsup edilemez.

Kurumlar vergisi açısından 2024 yılında iki önemli gelişme yaşanmıştır:

Birincisi, OECD Sütun 2 uygulamalarına paralel olarak, birden fazla ülkede faaliyet gösteren ve hasılatı konsolide hasılatı 750 milyon Avro ve üzeri olan çok uluslu şirketler için Asgari Küresel Kurumlar Vergisi uygulaması bir çok Avrupa ülkesinde olduğu gibi Türkiye’de de kabul edilmiştir. Şirketlerimiz de bu uygulama kapsamında bulunmakta olup düzenlemeye göre 2024 yılından başlamak üzere, faaliyet gösterilen ülkeler bazında her bir ülke açısından uluslararası muhasebe standartlarına göre hazırlanmış finansal tablolarda vergi öncesi kara göre en az %15 oranında kurumlar vergisi yükü (temel olarak net ertelenmiş vergi gideri ve dönem vergi tahakkuku bu hesabın payında yer alırken bir takım düzeltmelere tabi tutulmuş vergi öncesi kar ise paydasında yer almaktadır) aranacaktır. %15 oranının altında vergi yükü taşıyan ülke finansalları için %15’e tamamlayacak şekilde ek bir vergi ödenmesi gündeme gelecektir.

Aynı uygulama kapsamında, geçiş dönemi kolaylaştırma imkânı olarak güvenli liman uygulamaları öngörülmüş olup, bunlardan birisi ülke bazlı raporlama geçici güvenli limanıdır. Bu güvenli liman uygulamasın göre ülke bazında 2024, 2025 ve 2026 yılları itibarıyla sırasıyla %15, %16 ve %17 vergi yükünün bulunması durumunda ek bir Asgari Küresel kurumlar vergisi hesaplaması ve ödemesi olmayacaktır. Grubun oluşturduğu gelir projeksiyonuna göre ortaya çıkan vergi yükü belirtilen güvenli liman vergi yükünü sağlamakta olduğundan bahsi geçen 2024, 2005 ve 2026 yılları için bu projeksiyon doğrultusunda ek bir Asgari küresel vergi ödemesi beklenmemektedir.

İkinci gelişme olarak, 2025 yılından itibaren %10 oranında uygulanmak üzere yerel Asgari kurumlar vergisi kanunlaşmıştır. Yurtiçi asgari kurumlar vergisi kısaca, kurumların vergiye esas finansal tabloları (küresel Asgari kurumlar vergisi için uluslararası muhasebe standartlarına göre hazırlanmış finansal tablolar üzerinde 2024 yılından itibaren en az %15 oranında aranırken; yerel Asgari kurumlar vergisi vergiye esas mali tablolardan 2025 yılından itibaren en az %10 oranında aranmaktadır) üzerinden genel vergi kurallar çerçevesinde hesapladığı kurumlar vergisinin kanunda belirtilen indirim ve istisnalar düşülmeden önceki kurum kazancının %10’undan az olmaması, az olması durumunda %10’a tamamlanması esasına dayanmaktadır. Kanunun’un yürürlük tarihi olan 2 Ağustos 2024 tarihi öncesinde alınan teşvik belgelerindeki (bu belgeler kapsamında bu tarihten sonra yapılan revizyonlar kapsamında yapılan yatırımlar hariç) yatırıma katkı tutarlarının kullanılması nedeniyle ilgili hesap döneminde alınmayan vergi, hesaplamada indirilecek ve ödenmesi gereken yurt içi asgari kurumlar vergisi belirlenecektir.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2024 TARİHİ İTİBARIYLA
KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2024 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

DİPNOT 32 - VERGİ VARLIK VE YÜKÜMLÜLÜKLERİ (Devamı)

31 Aralık 2024 ve 31 Aralık 2023 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 2024			31 Aralık 2023		
	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	(16.620.250)	5.235.379	(11.384.871)	(29.984.665)	8.910.136	(21.074.529)
Nakit akışı riskinden korunma araçları	2.594.740	(648.690)	1.946.050	3.750.526	(1.312.684)	2.437.842
Yurtdışındaki net yatırım riskinden korunma amaçlı türev finansal varlıklara ilişkin kar/(zarar)	(5.732.626)	1.719.788	(4.012.838)	(21.308.541)	7.457.991	(13.850.550)
Yabancı para çevrim farklarındaki değişim	(21.801.384)	-	(21.801.384)	(318.900)	-	(318.900)
Aktüeryal (kayıp)/kazançları	(1.786.819)	410.968	(1.375.851)	(1.476.122)	442.836	(1.033.286)
Diğer Kapsamlı Gelir	(43.346.339)	6.717.445	(36.628.894)	(49.337.702)	15.498.279	(33.839.423)

	31 Aralık 2024	31 Aralık 2023
Konsolide finansal tablolarda yer alan vergi öncesi kar/(zarar)	(15.749.920)	69.233.858
Ana ortaklık vergi oranına göre beklenen vergi geliri/(gideri) %25 (2023: %25)	3.937.480	(17.308.465)
Grup’un beklenen vergi geliri/(gideri)	3.937.480	(17.308.465)
Vergiden istisna diğer gelirler (*)	910.873	761.207
Kanunen kabul edilmeyen giderler	(555.036)	(256.237)
Üzerinden ertelenmiş vergi hesaplanmamış geçmiş yıllar zararlarının kullanılması	-	49.545
Özkaynaktan pay alma yöntemiyle muhasebeleştirilen yatırımlardan elde edilen karların etkisi	431.288	4.933.399
Önceki dönemde ertelenmiş vergi hesaplanan/ ömrü dolan geçmiş yıl zararının kullanılmaması	(198.842)	-
Vergiye konu olmayacak zamanlama farklarının etkisi	4.387.813	7.710.124
Yatırım teşviklerinin etkisi	216.783	-
Enflasyon etkisi (**)	(21.478.172)	(31.707.784)
Diğer	(2.622.032)	(4.757.237)
Grup’un cari dönem vergi gideri	(14.969.845)	(40.575.448)

(*) Kur korumalı mevduat ve iştirak satış karı istisnalarını içermektedir.

(**)Vergi Usul Kanunu’nun 30 Aralık 2023 tarihli ve 32415 sayılı tebliği kapsamında enflasyon muhasebesine ilişkin yapılan düzeltmelerin etkisini de içermektedir.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2024 TARİHİ İTİBARIYLA
KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2024 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

DİPNOT 32 - VERGİ VARLIK VE YÜKÜMLÜLÜKLERİ (Devamı)

31 Aralık 2024 ve 31 Aralık 2023 tarihleri itibarıyla ertelenmiş vergi varlığı/(yükümlülüğü) aşağıda sunulmuştur:

	31 Aralık 2024	31 Aralık 2023
Ertelenmiş Vergi Varlıkları	1.558.283	2.407.194
Ertelenmiş Vergi Yükümlülükleri	(10.625.757)	(11.469.384)
Net Ertelenmiş Vergi Varlıkları/(Yükümlülükleri)	(9.067.474)	(9.062.190)

31 Aralık 2024 ve 2023 tarihleri itibarıyla ertelenmiş vergi varlığı/(yükümlülüğü) hareket tablosu aşağıda sunulmuştur:

	2024	2023
1 Ocak tarihi itibarıyla	(9.062.190)	(12.110.661)
Doğrudan özkaynaklarla ilişkilendirilen	6.717.445	15.498.279
İşletme birleşme etkisi	(1.090.762)	-
Yabancı para çevrim farkları	(306.256)	151.523
Kar veya zarar tablosu ile ilişkilendirilen	(5.325.711)	(12.601.331)
31 Aralık itibarıyla	(9.067.474)	(9.062.190)

Birikmiş geçici farklar ve yürürlükteki vergi oranları kullanılarak hesaplanan ertelenmiş vergi varlıkları ve yükümlülükleri aşağıdaki gibidir:

	Toplam geçici farklar		Ertelenmiş vergi varlıkları/ (yükümlülükleri)	
	31 Aralık 2024	31 Aralık 2023	31 Aralık 2024	31 Aralık 2023
Maddi ve maddi olmayan duran varlıklar	28.895.007	23.606.862	(8.379.552)	(6.093.254)
Stoklar	(301.381)	1.051.335	76.200	(262.833)
Kredi risk karşılığı	(25.322.411)	(29.842.217)	7.595.140	8.938.543
Kıdem tazminatı karşılığı	(3.550.789)	(7.197.437)	958.713	1.943.308
Dava karşılıkları	(125.578)	(91.105)	32.988	24.488
İndirilmemiş mali zararlar	-	-	2.207.137	983.889
Yatırım teşvikleri	-	-	211.412	12.251
Şüpheli alacak karşılıkları	(3.395)	(91.083)	849	26.449
Türev araçlar	35.564.364	63.077.990	(10.813.173)	(18.926.359)
Finansal kiralama borçları	(3.333.469)	(3.369.022)	833.850	842.986
Menkul değerler değerlendirme farkları	(2.748.538)	(11.218.287)	657.411	3.360.709
Finansal aktif ve pasiflerin gerçeğe uygun değeri	684.504	(2.735.166)	(171.126)	572.406
Coğrafi bölge risk karşılığı iptali	3.182.925	3.926.787	(871.326)	(1.074.958)
Arge indirimi	(1.666.794)	(615.448)	416.699	153.862
Diğer geçici farklar	7.594.567	(1.210.766)	(1.822.696)	436.323
Ertelenmiş vergi varlık/yükümlülükleri (net)			(9.067.474)	(9.062.190)

Yatırım Teşvik Sistemi Kapsamında Elde Edilen Vergi Avantajları:

15 Haziran 2012 tarihli ve 2012/3305 Sayılı Yatırımlarda Devlet Yardımları Hakkında Karar uyarınca, teşvik belgesine bağlanan yatırımlardan elde edilen kazançlar, yatırımın kısmen veya tamamen işletilmesine başlanılan hesap döneminden itibaren, belirli yatırıma katkı tutarına ulaşıncaya kadar indirimli oranlar üzerinden kurumlar vergisine tabi tutulur. Ayrıca yatırıma katkı tutarına mahsuben, gerçekleştirilen yatırım harcaması tutarını aşmamak ve toplam yatırıma katkı tutarının %80’ini geçmemek üzere yatırım döneminde yatırımcının diğer faaliyetlerinden elde ettiği kazançlara da indirimli kurumlar vergisi uygulanabilir. 31 Aralık 2024 itibarıyla yatırım teşvikleri kapsamında yaratılan ertelenmiş vergi varlığı 211.412 TL’dir.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2024 TARİHİ İTİBARIYLA
KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2024 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

DİPNOT 32 - VERGİ VARLIK VE YÜKÜMLÜLÜKLERİ (Devamı)

Ertelenmiş vergiler

Grup, ertelenmiş gelir vergisi varlık ve yükümlülüklerini, bilanço kalemlerinin TMS ve vergi finansal tabloları arasındaki farklı değerlendirilmelerin sonucunda ortaya çıkan geçici farkların etkilerini dikkate alarak hesaplamaktadır. Söz konusu geçici farklar gelir ve giderlerin, TMS ve vergi kanunlarına göre değişik raporlama dönemlerinde muhasebeleşmesinden ve devreden mali zarar ile yatırım indirim istisnasından kaynaklanmaktadır. Gelecek dönemlerde gerçekleşecek geçici farklar üzerinden yükümlülük metoduna göre hesaplanan ertelenmiş vergi varlıkları ve yükümlülükleri için uygulanacak oran Türkiye için %25’dir.

Ayrı birer vergi mükellefi olan bağlı ortaklık ve müşterek yönetime tabi ortaklıkların finansal tablolarında yer alan ertelenmiş vergi varlıklarını ve yükümlülüklerini net göstermiş olmalarından dolayı Grup’un konsolide bilançosuna söz konusu net sunum şeklinin etkileri yansımıştır. Yukarıdaki tabloda yer alan geçici farklar ile ertelenmiş vergi varlıkları ve yükümlülükleri ise brüt değerler esas alınarak hazırlanmaktadır.

31 Aralık 2024 tarihinde sona eren dönem itibarıyla, vergi mevzuatı uyarınca üçer aylık dönemler itibarıyla oluşan kazançlar üzerinden %25 (2023: %25) oranında geçici vergi hesaplanarak ödenmekte ve bu şekilde ödenen tutarlar yıllık kazanç üzerinden hesaplanan vergiden mahsup edilmektedir.

Grup’un 31 Aralık 2024 tarihi itibarıyla üzerinden ertelenmiş vergi alacağı hesaplanan toplam 9.534.362 TL (31 Aralık 2023: 3.935.558 TL) devreden mali zararı bulunmakta olup bu taşınabilir mali zarar beş yılı aşmamak kaydıyla dönem kurum kazancından indirilebilir. 31 Aralık 2024 ve 31 Aralık 2023 tarihi itibarıyla taşınabilir mali zarar tutarları ve kullanılabilecekleri en son hesap yılları aşağıdaki gibidir:

	31 Aralık 2024	31 Aralık 2023
1 yıla kadar	-	-
2 yıla kadar	27.572	263.145
3 yıla kadar	92.231	705.894
4 yıla kadar	1.120.850	2.030.922
5 yıl ve üzeri	8.293.709	935.597
	9.534.362	3.935.558

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2024 TARİHİ İTİBARIYLA
KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2024 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

DİPNOT 33 - TÜREV ARAÇLAR

31 Aralık 2024	Gerçeğe Uygun Değer	
	Varlık	Yükümlülük
Alım-satım amaçlı türev araçlar:		
Yabancı paraya dayalı türev araçlar		
Döviz ve faiz haddi swap alışı ve satış işlemleri	12.767.809	13.078.136
Vadeli döviz alışı ve satış işlemleri	2.816.126	2.362.112
Döviz alışı ve satış opsiyonları	1.236.451	1.354.149
Diğer alışı ve satış işlemleri	4.137.729	-
Toplam alım satım amaçlı türev araçlar	20.958.115	16.794.397

Riskten korunma amaçlı türev araçlar:		
Döviz ve faiz haddi swap alışı ve satış işlemleri	38.101.859	920.059
Vadeli döviz alışı ve satış işlemleri	154.426	-
Toplam riskten korunma amaçlı türev araçlar	38.256.285	920.059
Toplam türev araçlar	59.214.400	17.714.456

31 Aralık 2023	Gerçeğe Uygun Değer	
	Varlık	Yükümlülük
Alım-satım amaçlı türev araçlar:		
Yabancı paraya dayalı türev araçlar		
Döviz ve faiz haddi swap alışı ve satış işlemleri	33.263.742	16.524.155
Vadeli döviz alışı ve satış işlemleri	3.064.886	2.724.120
Döviz alışı ve satış opsiyonları	1.760.078	1.146.928
Diğer alışı ve satış işlemleri	9.071.737	-
Toplam alım satım amaçlı türev araçlar	47.160.443	20.395.203

Riskten korunma amaçlı türev araçlar:		
Döviz ve faiz haddi swap alışı ve satış işlemleri	49.256.807	1.322.031
Vadeli döviz alışı ve satış işlemleri	32.086	-
Toplam riskten korunma amaçlı türev araçlar	49.288.893	1.322.031
Toplam türev araçlar	96.449.336	21.717.234

Akbank, finansal borçlarından kaynaklanan nakit akışı riskine karşı faiz haddi swap’larının kullanımı yoluyla nakit akışı riskinden korunmaktadır.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2024 TARİHİ İTİBARIYLA
KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2024 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

DİPNOT 33 - TÜREV ARAÇLAR (Devamı)

Bankacılık

Bankacılık Türev enstrümanlarının sözleşmeye dayalı vadelerine göre gösterimi aşağıdaki gibidir.

31 Aralık 2024	1 Aya Kadar	1-3 Ay	3-12 Ay	1-5 Yıl	5 Yıl ve üzeri
Alım-satım amaçlı türev finansal varlıklar					
Döviz kuru türevler:					
- Giriş	208.801.898	78.491.153	86.392.933	32.662.353	6.805.649
- Çıkış	(243.719.984)	(115.824.718)	(92.801.343)	(33.022.375)	(6.444.453)
Faiz oranı türevleri:					
- Giriş	2.940.382	4.389.767	15.210.217	17.154.591	603.334
- Çıkış	(3.224.544)	(4.890.000)	(14.539.475)	(15.580.505)	(544.269)
Riskten korunma amaçlı varlıklar					
Döviz kuru türevler:					
- Giriş	11.084	4.118.429	1.529.499	35.838.189	12.680.555
- Çıkış	(379)	(879.586)	(2.154.455)	(12.469.115)	(8.142.494)
Faiz oranı türevleri:					
- Giriş	1.106.520	3.721.273	7.366.826	14.641.345	1.331.480
- Çıkış	(1.064.322)	(3.324.251)	(5.211.651)	(13.340.789)	(1.363.929)
Toplam Nakit Girişi	212.859.884	90.720.622	110.499.475	100.296.478	21.421.018
Toplam Nakit Çıkışı	(248.009.229)	(124.918.555)	(114.706.924)	(74.412.784)	(16.495.145)
31 Aralık 2023	1 Aya Kadar	1-3 Ay	3-12 Ay	1-5 Yıl	5 Yıl ve üzeri
Alım-satım amaçlı türev finansal varlıklar					
Döviz kuru türevler:					
- Giriş	317.693.768	201.799.501	115.619.206	44.796.156	9.794.217
- Çıkış	(341.605.200)	(236.832.752)	(113.619.116)	(41.396.976)	(9.026.177)
Faiz oranı türevleri:					
- Giriş	845.787	8.180.474	23.957.584	26.406.913	2.070.160
- Çıkış	(745.618)	(8.605.052)	(23.262.469)	(25.941.747)	(2.521.835)
Riskten korunma amaçlı varlıklar					
Döviz kuru türevler:					
- Giriş	2.446	786.326	3.478.330	43.308.380	13.174.126
- Çıkış	(608)	(380.355)	(891.676)	(9.156.194)	(6.938.578)
Faiz oranı türevleri:					
- Giriş	1.669.401	3.868.494	8.781.415	10.872.074	1.962.317
- Çıkış	(1.500.378)	(3.448.736)	(4.732.409)	(7.236.928)	(1.619.994)
Toplam Nakit Girişi	320.211.402	214.634.795	151.836.535	125.383.523	27.000.820
Toplam Nakit Çıkışı	(343.851.804)	(249.266.895)	(142.505.670)	(83.731.845)	(20.106.584)

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2024 TARİHİ İTİBARIYLA
KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2024 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

DİPNOT 34 - FİNANS SEKTÖRÜ FAALİYETLERİNDEN ALACAKLAR

Bankacılık ve Finansal Hizmetler

Müşterilere verilen kredi ve avanslar	31 Aralık 2024	31 Aralık 2023
Tüketici kredileri ve kredi kartı alacakları	579.796.534	520.725.379
Proje finansmanı ile ilgili krediler	124.089.919	178.695.145
Diğer üretim sektörleri	74.154.660	65.367.976
Mali kuruluşlar	64.605.555	83.592.510
İnşaat	62.672.485	98.829.558
Küçük ölçekli işletmeler	47.975.202	45.521.544
Madencilik	36.154.907	31.267.767
Tekstil	33.583.794	41.952.599
Gıda, toptan ve perakende ticaret	31.534.147	26.117.610
Otomotiv	28.145.659	37.232.068
Kimya	15.735.848	19.220.177
Telekomünikasyon	8.220.644	5.277.181
Diğer	264.546.095	233.948.886
Müşterilere verilen kredi ve avanslar toplamı	1.371.215.449	1.387.748.400
Finansal kiralama alacakları	22.167.642	28.445.875
Kredi risk karşılığı	(46.595.737)	(47.329.585)
Sigortacılık faaliyetlerinden alacaklar	10.758.513	11.812.456
Müşterilere verilen krediler ve avanslar-net	1.357.545.867	1.380.677.146

Yukarıdaki tablo bankanın canlı ve takipteki toplam kredilerini içermekte olup, kredi risk karşılığı tüm kredi riski göz önünde bulundurularak banka değerlendirmesi sonucunda ayrılmıştır.

31 Aralık 2024	Ticari Krediler		Tüketici Kredileri		Kredi Kartı		Finansal Kiralama		Toplam	
	Bakiye	Karşılık	Bakiye	Karşılık	Bakiye	Karşılık	Bakiye	Karşılık	Bakiye	Karşılık
1. Aşama	727.856.209	2.539.970	255.183.645	2.660.760	264.692.649	6.603.180	21.354.853	85.721	1.269.087.356	11.889.631
2. Aşama	37.469.368	5.109.771	24.266.739	2.435.357	24.388.866	4.998.012	317.441	4.559	86.442.414	12.547.699
3. Aşama	20.138.033	11.758.953	9.360.385	5.497.466	7.859.555	4.724.988	495.348	177.000	37.853.321	22.158.407
Toplam	785.463.610	19.408.694	288.810.769	10.593.583	296.941.070	16.326.180	22.167.642	267.280	1.393.383.091	46.595.737
31 Aralık 2023	Ticari Krediler		Tüketici Kredileri		Kredi Kartı		Finansal Kiralama		Toplam	
	Bakiye	Karşılık	Bakiye	Karşılık	Bakiye	Karşılık	Bakiye	Karşılık	Bakiye	Karşılık
1. Aşama	779.021.868	3.061.242	237.841.930	2.687.436	252.418.412	7.896.923	27.116.644	89.721	1.296.398.854	13.735.322
2. Aşama	61.594.397	10.175.862	14.908.577	1.472.482	12.049.726	3.019.433	418.836	9.223	88.971.536	14.677.000
3. Aşama	22.647.626	13.322.174	4.706.265	3.399.880	2.559.599	1.842.550	910.395	352.659	30.823.885	18.917.263
Toplam	863.263.891	26.559.278	257.456.772	7.559.798	267.027.737	12.758.906	28.445.875	451.603	1.416.194.275	47.329.585

ABD Doları, Avro ve Türk Lirası cinsinden müşterilere verilen kredi ve avansların etkin faiz oranları sırasıyla yıllık %7,80 (31 Aralık 2023: %9,03), %6,41 (31 Aralık 2023: %7,19) ve %47,52’dir (31 Aralık 2023: %33,98).

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2024 TARİHİ İTİBARIYLA
KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2024 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

DİPNOT 34 - FİNANS SEKTÖRÜ FAALİYETLERİNDEN ALACAKLAR (Devamı)

31 Aralık 2024 itibarıyla bankacılık endüstriyel bölümüne ait krediler için ayrılan beklenen zarar karşılıklarına ilişkin bilgiler:

	1. Aşama	2. Aşama	3. Aşama
Dönem Başı (31 Aralık 2023)	13.735.301	14.676.977	18.917.307
Enflasyon Düzeltme Etkisi	(4.221.921)	(4.511.371)	(5.814.803)
Dönem içinde eklenen krediler ve hareketleri (*)	4.961.441	2.512.007	15.325.039
Dönem içinde çıkan krediler ve hareketleri (**)	(2.533.272)	(1.646.415)	(6.467.336)
Kur Etkisi	159.109	897.582	-
Aşama 1 ve Aşama 2 Hareketleri			
Her İki Dönemde de Aşama 1 Olan Krediler (Model Değişimi)	(696.169)	-	-
Her İki Dönemde de Aşama 1 Olan Krediler (Bakiye Değişimi)	1.096.786	-	-
Aşama 1'den Aşama 2'ye Geçen Krediler (Aşama ve Bakiye Değişimi)	(507.031)	2.319.293	-
Her İki Dönemde de Aşama 2 Olan Krediler (Model Değişimi)	-	1.055.342	-
Her İki Dönemde de Aşama 2 Olan Krediler (Bakiye Değişimi)	-	(334.515)	-
Aşama 2'den Aşama 1'e Geçen Krediler (Aşama ve Bakiye Değişimi)	188.895	(1.092.736)	-
Aşama 3 Hareketleri			
Aşama 1'den Aşama 3'e Geçen Krediler	(293.508)	-	5.290.355
Aşama 2'den Aşama 3'e Geçen Krediler	-	(1.331.498)	7.027.810
Aşama 3'ten Aşama 2'ye Geçen Krediler	-	3.033	(138.353)
Aşama 3'ten Aşama 1'e Geçen Krediler	-	-	-
Her İki Dönemde de Aşama 3 Olan Krediler (Bakiye ve Model Değişimi)	-	-	(7.936.864)
Aktiften Silinen Kredilerin Etkisi	-	-	(842.009)
Satılan Kredilerin Etkisi	-	-	(3.202.739)
Dönem Sonu (31 Aralık 2024) (***)	11.889.631	12.547.699	22.158.407

(*) 31 Aralık 2023 tarihinde kredi portföyü içerisinde yer almayıp, 31 Aralık 2024'de kredi portföyünde bulunan ve karşılık hesaplanan kredilerdir.

(**) 31 Aralık 2023 tarihinde kredi portföyü içerisinde yer alan ve karşılık hesaplanan ancak 31 Aralık 2024'de kredi portföyünde yer almayan kredilerdir.

(***) Hesaplamalar yapılırken giriş ve çıkışlar yapılarak her iki dönemde yer alan kayıtlar arasındaki geçişler hesaplanmıştır.

31 Aralık 2024 itibarıyla bankacılık endüstriyel bölümüne ait kredi risk karşılığının varlık sınıfları bazındaki hareket tablosu aşağıdaki gibidir:

	Kurumsal	Tüketici	Kiralama Alacakları	Toplam
1 Ocak 2024	26.559.278	20.318.705	451.602	47.329.585
Dönem içerisindeki artış	4.925.070	20.230.106	166.650	25.321.826
Tahsilatlar	(3.469.275)	(3.956.771)	(36.783)	(7.462.829)
Finansal tablolardan çıkarılanlar	(442.595)	(3.426.776)	(175.377)	(4.044.748)
Enflasyon düzeltme etkisi	(8.163.784)	(6.245.501)	(138.812)	(14.548.097)
31 Aralık 2024	19.408.694	26.919.763	267.280	46.595.737

31 Aralık 2023 itibarıyla bankacılık endüstriyel bölümüne ait kredi risk karşılığının varlık sınıfları bazındaki hareket tablosu aşağıdaki gibidir:

	Kurumsal	Tüketici	Kiralama Alacakları	Toplam
1 Ocak 2023	38.063.218	14.050.024	677.113	52.790.355
Dönem içerisindeki artış	6.579.765	15.271.749	125.699	21.977.213
Tahsilatlar	(2.223.474)	(1.992.787)	(85.018)	(4.301.279)
Finansal tablolardan çıkarılanlar	(897.425)	(1.487.157)	-	(2.384.582)
Enflasyon düzeltme etkisi	(14.962.806)	(5.523.125)	(266.191)	(20.752.122)
31 Aralık 2023	26.559.278	20.318.704	451.603	47.329.585

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2024 TARİHİ İTİBARIYLA
KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2024 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

DİPNOT 34 - FİNANS SEKTÖRÜ FAALİYETLERİNDEN ALACAKLAR (Devamı)

31 Aralık 2024 ve 31 Aralık 2023 tarihleri itibarıyla müşterilere verilen kredi ve avansların vade analizi aşağıda sunulmuştur:

	31 Aralık 2024	31 Aralık 2023
3 aya kadar	630.358.467	659.483.166
3 ile 12 ay arası	327.234.136	347.980.171
Cari	957.592.603	1.007.463.337
1 ile 5 yıl arası	272.247.351	234.587.167
5 yıldan fazla	94.779.758	98.368.311
Cari olmayan	367.027.109	332.955.478
Toplam	1.324.619.712	1.340.418.815

DİPNOT 35 - FİNANS SEKTÖRÜ FAALİYETLERİNDEN BORÇLAR

Bankacılık

	31 Aralık 2024			31 Aralık 2023		
	Vadesiz	Vadeli	Toplam	Vadesiz	Vadeli	Toplam
Tasarruf mevduatı	291.126.242	692.870.291	983.996.533	334.601.136	888.365.816	1.222.966.952
Ticari kuruluşlar	146.426.345	372.613.860	519.040.205	215.401.408	339.213.728	554.615.136
Bankalararası mevduat	1.080.335	84.413.404	85.493.739	1.640.836	43.872.584	45.513.420
Repo işlemlerinden sağlanan fonlar	-	335.973.133	335.973.133	-	134.058.780	134.058.780
Diğer	15.307.207	21.512.871	36.820.078	7.573.156	13.996.172	21.569.328
Toplam	453.940.129	1.507.383.559	1.961.323.688	559.216.536	1.419.507.080	1.978.723.616

ABD Doları, Avro ve TL cinsinden vadeli mevduatların etkin faiz oranı sırasıyla yıllık ortalama %5,47 (31 Aralık 2023: %7,49), %3,91 (31 Aralık 2023: %5,32) ve %45,06’tır (31 Aralık 2023: %35,38).

Hazine ve Maliye Bakanlığı ile TCMB tarafından işleyiş kuralları belirlenen ve TL mevduatların faiz oranıyla değerlendirilen yabancı para da oluşacak kur değişimine karşı da korunmasını sağlayan kur korumalı mevduat ürünü banka müşterilerine raporlanan cari hesap dönemi itibarıyla sunulmaya başlanmıştır. 31 Aralık 2024 tarihi itibarıyla TL mevduat tutarı bu kapsamdaki 107.084.307 TL (31 Aralık 2023: 329.374.700 TL) mevduatı içermektedir.

Mevduat ve para piyasalarına borçların 31 Aralık 2024 ve 31 Aralık 2023 tarihleri itibarıyla sözleşmede yer alan vade tarihlerine kalan süreler analizi aşağıda sunulmuştur:

	31 Aralık 2024	31 Aralık 2023
1 aya kadar	454.045.875	559.220.480
1-3 ay arası	1.317.792.406	1.250.955.852
3 ile 12 ay arası	167.287.019	136.711.616
1 ile 5 yıl arası	16.341.461	23.972.352
5 yıldan fazla	5.856.927	7.863.316
Toplam	1.961.323.688	1.978.723.616

Finansal Hizmetler

	31 Aralık 2024	31 Aralık 2023
Sigortacılık faaliyetlerinden borçlar	6.226.957	9.708.048
Toplam	6.226.957	9.708.048

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2024 TARİHİ İTİBARIYLA
KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2024 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

DİPNOT 36 - PAY BAŞINA KAZANÇ

Konsolide kar veya zarar tablosunda belirtilen pay başına kazanç (ana ortaklık payı) net dönem karının ilgili dönem içinde çıkarılmış hisse senetlerinin ağırlıklı ortalama adedine bölünmesi ile tespit edilir.

	31 Aralık 2024	31 Aralık 2023
Net dönem karı /(zararı)	(30.720.036)	28.654.876
Kontrol gücü olmayan paylara ait dönem karı (-)	(15.245.476)	6.381.066
Ana ortaklığa ait net dönem karı	(15.474.560)	22.273.810
Ana ortaklığa ait sürdürülen faaliyetler net dönem karı	(15.474.289)	22.277.344
Beheri 1 Kr olan nominal bedelli hisse senetlerin ortalama adedi (*)	207.095.362.091	203.990.712.762
Pay başına kazanç (Kr)	(7,47)	10,92
Pay başına sürdürülen faaliyetlerden kazanç (Kr)	(7,47)	10,92

(*) Geri alınmış paylar düzeltilerek hesaplanmıştır.

DİPNOT 37 - İLİŞKİLİ TARAF AÇIKLAMALARI

İlişkili taraf bakiyeleri	31 Aralık 2024	31 Aralık 2023
Finans sektörü faaliyetlerinden alacaklar	8.304.658	11.219.823
Finans sektörü faaliyetlerinden borçlar	5.037.149	11.943.940
Ticari alacaklar	526.271	691.395
Ticari borçlar	426.103	403.870
Diğer alacaklar	46.552	34.439
Diğer borçlar	265.426	350.255

İlişkili taraflarla yapılan işlemler	31 Aralık 2024	31 Aralık 2023
Mal ve hizmet satışları	1.334.601	1.802.072
Mal ve hizmet alımları	(2.362.491)	(3.364.540)
Faiz geliri	2.088.123	2.450.177
Faiz gideri	(941.091)	(1.371.131)

Grup’un İş Ortaklıkları konsolide finansal tablolarda özkaynak yöntemi ile muhasebeleştirilmektedir. Bu kapsamda Grup’un Bağlı Ortaklıkları’nın, İş Ortaklıkları ile gerçekleşen işlemleri ve İş Ortaklıkları’ndan olan bakiyeleri eliminasyona tabi değildir.

31 Aralık 2024 tarihi itibarıyla ticari alacakların 328.892 TL (31 Aralık 2023: 489.595 TL) tutarındaki kısmı Kordsa’nın Brisa ile, 57.621 TL (31 Aralık 2023: 64.269 TL) tutarındaki kısmı SabancıDx’in Brisa ile satış ilişkisi kapsamındaki bakiyelerinden oluşmaktadır. Ticari borçların 197.001 TL (31 Aralık 2023: 221.233TL) tutarındaki kısmı Çimsa’nın Enerjisa Enerji ile alım ilişkisi kapsamındaki bakiyesinden oluşmaktadır. Finans sektörü faaliyetlerinden alacaklar ve borçlar ise, Akbank’ın, Grup’un İş Ortaklıkları ve diğer ilişkili tarafları ile kredi ve mevduat işlemlerinden oluşmaktadır.

31 Aralık 2024 itibarıyla ilişkili taraflarla yapılan işlemlerden mal ve hizmet satışlarının 940.877 TL (31 Aralık 2023: 1.376.918 TL) tutarındaki kısmı Kordsa’nın Brisa ile, 115.717 TL (31 Aralık 2023: 158.040 TL) tutarındaki kısmı SabancıDx’in Brisa ile, 170.546 TL (31 Aralık 2023: 141.529 TL) SabancıDx’in Enerjisa Enerji ile satış ilişkisi kapsamındaki satış tutarıdır. Mal ve hizmet alımlarının 1.193.686 TL (31 Aralık 2023: 2.437.614 TL) tutarındaki kısmı Çimsa’nın Enerjisa Üretim’den, 669.240 TL tutarındaki kısmı Kordsa’nın Enerjisa Üretim’den (31 Aralık 2023: 991.954 TL) alım ilişkisi kapsamındaki tutarlardır.

31 Aralık 2024 itibarıyla ilişkili taraflarla yapılan işlemlerden faiz gelirinin 1.625.573 TL (31 Aralık 2023: 647.446 TL) tutarındaki kısmı Akbank’ın Brisa ile ilişkisi kapsamındaki elde ettiği geliridir.

31 Aralık 2024 itibarıyla ilişkili taraflarla yapılan işlemlerden faiz giderinin 556.732 TL (31 Aralık 2023: 657.672 TL) tutarındaki kısmı Akbank’ın Brisa ile ilişkisi kapsamındaki oluşan gideridir.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2024 TARİHİ İTİBARIYLA
KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2024 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

DİPNOT 37 - İLİŞKİLİ TARAF AÇIKLAMALARI (Devamı)

Üst düzey yöneticilere sağlanan faydalar

Sabancı Holding’in üst düzey yöneticileri Yönetim Kurulu Üyeleri, CEO, Genel Sekreter, Grup Başkanları, Bölüm Başkanları ve Birim Direktörleri olarak belirlenmiştir.

Çalışanlara sağlanan kısa vadeli faydalar ücretler, ikramiyeler, sosyal güvenlik, sağlık sigortası, izin, takdir ikramiyesi ve teşvik primini içermektedir. İşten çıkarılma nedeniyle sağlanan faydalar emeklilik ve transfer sebebiyle işten çıkarılan üst düzey yöneticilere ödenen kıdem tazminatı ve izin ödemelerini içermektedir. Diğer uzun vadeli faydalar bireysel emeklilik sistemi ödemelerini içermektedir.

31 Aralık 2024 ve 2023 tarihleri itibarıyla üst düzey yöneticileri sağladığı faydaların kırılımı aşağıdaki gibidir

	31 Aralık 2024	31 Aralık 2023
Üst düzey yöneticilere sağlanan kısa vadeli faydalar	604.560	466.202
İşten çıkarılma nedeniyle sağlanan faydalar	10.686	7.888
Diğer uzun vadeli faydalar	9.949	4.643
Toplam	625.195	478.733

DİPNOT 38 - NET PARASAL POZİSYON KAZANÇLARI/(KAYIPLARI)’NA İLİŞKİN AÇIKLAMALAR

Parasal olmayan kalemler	31 Aralık 2024
Finansal durum tablosu kalemleri	(67.362.637)
Stoklar	7.796
Özkaynak yöntemiyle değerlendirilen yatırımlar	
finansal yatırımlar, bağlı ortaklıklar	82.813.765
Yatırım amaçlı gayrimenkuller	869.258
Maddi duran varlıklar	21.311.478
Maddi olmayan duran varlıklar	47.651
Şerefiye	2.381.978
Diğer duran varlıklar	3.250.649
Diğer yükümlülükler	318.255
Ödenmiş sermaye	(105.003.109)
Hisse senedi ihraç primleri	(3.989.729)
Geri alınmış paylar	214.845
Kar veya zararda yeniden sınıflandırılmayacak	
birikmiş diğer kapsamlı gelirler ve giderler	2.134.981
Kar veya zararda yeniden sınıflandırılacak	
birikmiş diğer kapsamlı gelirler ve giderler	21.092.047
Kardan ayrılan kısıtlanmış yedekler	(769.638)
Geçmiş yıllar karları	(92.042.864)
Kar veya zarar tablosu kalemleri	3.236.646
Hasılat	(101.631.868)
Satışların maliyeti	84.716.370
Araştırma ve geliştirme giderleri	5.857
Pazarlama giderleri	4.423.001
Genel yönetim giderleri	14.495.693
Esas faaliyetlerden diğer gelir/giderler	(1.099.643)
Yatırım faaliyetlerinden gelir/giderler	(268.570)
Finansman gelir/giderleri	597.963
Vergi gideri	1.997.843
	(64.125.991)

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2024 TARİHİ İTİBARIYLA
KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2024 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

DİPNOT 39 - FİNANSAL ARAÇLARDAN KAYNAKLANAN RİSKLERİN NİTELİĞİ VE DÜZEYİ

39.1 Finansal Araçlar ve Finansal Risk Yönetimi

39.1.1 Finansal Risk Yönetimi

Grup faaliyetlerinden dolayı çeşitli finansal risklere maruz kalmaktadır. Bu riskler; piyasa riski (kur riski, gerçeğe uygun değer faiz oranı riski, fiyat riski ve nakit akım faiz oranı riskini içerir), kredi riski ve likidite riskidir. Grup’un genel risk yönetimi programı, finansal piyasaların değişkenliğine ve muhtemel olumsuz etkilerin Grup’un finansal performansı üzerindeki etkilerini asgari seviyeye indirmeye yoğunlaşmaktadır.

Grup maruz kaldığı çeşitli risklerden korunma amacıyla türev finansal araçlardan yararlanmaktadır. Finansal risk yönetimi, kendi Yönetim Kurulu tarafından onaylanan politikalar çerçevesinde her bir Bağlı Ortaklık ve İş Ortaklığı tarafından uygulanmaktadır.

39.1.1.1 Döviz Kuru Riski

Grup, döviz cinsinden borçlu bulunulan tutarların fonksiyonel para birimine çevrilmesinden dolayı kur değişikliklerinden doğan döviz riskine sahiptir. Bu riskler, döviz pozisyonunun analiz edilmesi ile takip edilmekte ve sınırlandırılmaktadır. Grup bilanço kalemlerinden doğan kur riskini en aza indirmek amacı ile türev araçlardan yararlanmakta; forward ve swap kullanımı ile yabancı para kuru riskinden sınırlı olarak korunmaktadır.

Akbank’ın yabancı para cinsinden ve yabancı paraya endeksli varlıkları ile yabancı para cinsinden yükümlülükleri arasındaki fark “Yabancı Para (“YP”) net genel pozisyon” olarak tanımlanmakta ve kur riskine baz teşkil etmektedir.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2024 TARİHİ İTİBARIYLA
KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2024 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

DİPNOT 39 - FİNANSAL ARAÇLARDAN KAYNAKLANAN RİSKLERİN NİTELİĞİ VE DÜZEYİ (Devamı)

39.1.1.1 Döviz Kuru Riski (devamı)

Kur riskinin önemli bir boyutu da YP net genel pozisyon içindeki farklı cinsten yabancı paraların birbirleri karşısındaki değerlerinin değişmesinin doğurduğu risktir (çapraz kur riski). Akbank kur riskine maruz tutarı Üst Düzey Risk Komitesi tarafından belirlenen limitler içerisinde tutmaktadır. Üst Düzey Risk Komitesi genel ekonomik durum ve piyasalardaki gelişmelere göre risk limitlerini sürekli olarak gözden geçirmekte ve gerekli hallerde yeni limitler belirlemektedir. Söz konusu limitler hem YP net genel pozisyon için hem de bu pozisyon içindeki çapraz kur riski için ayrı ayrı belirlenmekte ve takip edilmektedir. Kur riski yönetiminin bir aracı olarak swap ve forward gibi vadeli işlem sözleşmeleri de gerektiğinde kullanılarak riskten korunma sağlanmaktadır.

Grup başlıca Avro, ABD Doları ve İngiliz Sterlini cinsinden kur riskine maruz kalmaktadır.

31 Aralık 2024 ve 31 Aralık 2023 tarihleri itibarıyla yabancı para cinsinden olan finansal varlık ve yükümlülüklerin, konsolidasyon düzeltmeleri öncesinde, TL cinsinden kayıtlı değerleri aşağıdaki gibidir:

	31 Aralık 2024	31 Aralık 2023
Varlıklar	912.377.225	1.077.221.917
Yükümlülükler	(1.009.671.257)	(1.244.250.643)
Net bilanço yabancı para pozisyonu	(97.294.032)	(167.028.726)
Bilanço dışı türev enstrümanların pozisyonu	122.254.691	215.732.078
Bilanço ve bilanço dışı yabancı para pozisyonu, net	24.960.659	48.703.352

31 Aralık 2024	Toplam TL Karşılığı	TL	ABD Doları TL Karşılığı	Avro TL Karşılığı	İngiliz Sterlini TL Karşılığı	Diğer TL Karşılığı
Varlıklar:						
Nakit ve Nakit Benzerleri	107.421.914	1.261.596	71.237.851	28.184.849	1.158.170	5.579.448
Finansal Yatırımlar	168.179.407	-	142.739.309	21.619.453	421	3.820.224
Finansal Faaliyetlerden Alacaklar	454.231.358	-	215.963.333	238.189.788	30.570	47.667
TCMB Rezervleri	152.642.019	-	128.126.717	-	-	24.515.302
Ticari Alacaklar	4.765.707	143.276	2.213.904	2.031.221	2.005	375.301
Diğer Aktifler	25.136.820	329.370	18.421.961	5.368.170	3.949	1.013.370
Toplam varlıklar	912.377.225	1.734.242	578.703.075	295.393.481	1.195.115	35.351.312
Yükümlülükler:						
Alınan Krediler ve İhraç Edilen						
Menkul Kıymetler	269.955.116	3.380.000	208.789.270	47.253.661	10.532.185	-
Müşteri Mevduatları	662.786.712	-	323.684.425	196.773.354	13.937.037	128.391.896
Ticari Borçlar	9.537.288	394.741	6.473.113	2.387.434	20.125	261.875
Diğer Borçlar ve Karşılıklar	67.392.141	167.727	60.923.171	6.047.566	17.764	235.913
Toplam yükümlülükler	1.009.671.257	3.942.468	599.869.979	252.462.015	24.507.111	128.889.684
Bilanço dışı döviz cinsinden türev araçların net varlık/(yükümlülük) pozisyonu	122.254.691	-	36.440.983	(31.376.026)	23.424.905	93.764.829
Parasal kalemler net yabancı para varlık/(yükümlülük) pozisyonu	24.960.659	(2.208.226)	15.274.079	11.555.440	112.909	226.457

Konsolidasyon eliminasyonları öncesi tutarlardır.

Grup’un 31 Aralık 2024 tarihi itibarıyla 24.960.659 TL (707.496 ABD Doları) tutarında konsolide net yabancı para uzun pozisyonu bulunmaktadır.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2024 TARİHİ İTİBARIYLA
KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2024 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

DİPNOT 39 - FİNANSAL ARAÇLARDAN KAYNAKLANAN RİSKLERİN NİTELİĞİ VE DÜZEYİ (Devamı)

39.1.1.1 Döviz Kuru Riski (devamı)

31 Aralık 2023	Toplam TL Karşılığı	TL	ABD Doları TL Karşılığı	Avro TL Karşılığı	İngiliz Sterlini TL Karşılığı	Diğer TL Karşılığı
Varlıklar:						
Nakit ve Nakit Benzerleri	142.719.086	69.189	89.336.460	40.475.708	4.889.568	7.948.161
Finansal Yatırımlar	210.733.109	292.291	189.957.394	15.560.295	12	4.923.117
Finansal Faaliyetlerden Alacaklar	451.327.154	-	200.151.532	251.050.642	85.445	39.535
TCMB Rezervleri	225.188.322	-	142.095.005	60.247.753	-	22.845.564
Ticari Alacaklar	5.853.660	-	2.229.082	2.669.657	7.291	947.630
Diğer Aktifler	41.400.586	34.456	30.694.975	7.499.631	543	3.170.981
Toplam varlıklar	1.077.221.917	395.936	654.464.448	377.503.686	4.982.859	39.874.988
Yükümlülükler:						
Alınan Krediler ve İhraç Edilen Menkul Kıymetler	251.388.860	2.377.807	194.681.879	44.920.628	9.359.063	49.483
Müşteri Mevduatları	892.111.912	-	517.293.439	261.872.284	12.689.530	100.256.659
Ticari Borçlar	13.357.088	406.412	8.317.281	4.507.664	19.202	106.529
Diğer Borçlar ve Karşılıklar	87.392.783	-	76.844.367	10.173.821	22.992	351.603
Toplam yükümlülükler	1.244.250.643	2.784.219	797.136.966	321.474.397	22.090.787	100.764.274
Bilanço dış döviz cinsinden türev araçların net varlık/(yükümlülük) pozisyonu	215.732.077	-	181.080.677	(46.731.356)	17.098.269	64.284.487
Parasal kalemler net yabancı para varlık/(yükümlülük) pozisyonu	48.703.351	(2.388.283)	38.408.159	9.297.933	(9.659)	3.395.201

Konsolidasyon eliminasyonları öncesi tutarlardır.

Grup’un 31 Aralık 2023 tarihi itibarıyla 48.703.351 TL (1.145.892 ABD Doları) tutarında konsolide net yabancı para uzun pozisyonu bulunmaktadır.

Geçmiş yıl TL karşılığı tutarları 2024 satın alma gücüne göre hazırlanmıştır.

İhracat ve ithalat bilgileri (TL Karşılığı)

Grup’un konsolide ihracat ve ithalat bilgileri aşağıdaki gibidir:

İhracat	31 Aralık 2024	31 Aralık 2023
ABD Doları	7.323.136	11.278.083
Avro	13.646.918	15.721.196
Diğer	15.569	15.335
	20.985.623	27.014.614
İthalat	31 Aralık 2024	31 Aralık 2023
ABD Doları	10.131.811	10.446.897
Avro	6.348.627	5.473.365
Diğer	47.938	65.665
	16.528.376	15.985.927

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2024 TARİHİ İTİBARIYLA
KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2024 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

DİPNOT 39 - FİNANSAL ARAÇLARDAN KAYNAKLANAN RİSKLERİN NİTELİĞİ VE DÜZEYİ (Devamı)

39.1.1.1 Döviz Kuru Riski (devamı)

Aşağıdaki tabloda 31 Aralık 2024 ve 2023 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 2024	Kar/(zarar)	
	Yabancı paranın değer kazanması	Yabancı paranın değer kaybetmesi
TL kurunun %20 değişmesi halinde		
TL net varlık/yükümlülüğü	353.316	353.316
TL riskinden korunan kısım (-)		
TL net etki	353.316	353.316
ABD kurunun %20 değişmesi halinde		
ABD Doları net varlık/yükümlülüğü	(2.547.084)	2.547.084
ABD Doları riskinden korunan kısım (-)		
ABD Doları net etki	(2.547.084)	2.547.084
Avro kurunun %20 değişmesi halinde		
Avro net varlık/yükümlülüğü	651.239	(651.239)
Avro riskinden korunan kısım (-)		
Avro net etki	651.239	(651.239)
Sterlin kurunun %20 değişmesi halinde		
Sterlin net varlık/yükümlülüğü	(3.740)	3.740
Sterlin riskinden korunan kısım (-)		
Sterlin net etki	(3.740)	3.740
Diğer döviz kurlarının ortalama %20 değişmesi halinde		
Diğer döviz net varlık/yükümlülüğü	(38.653)	38.653
Diğer döviz riskinden korunan kısım (-)		
Diğer döviz varlıkları net etki	(38.653)	38.653

31 Aralık 2023	Kar/(zarar)	
	Yabancı paranın değer kazanması	Yabancı paranın değer kaybetmesi
TL kurunun %20 değişmesi halinde		
TL net varlık/yükümlülüğü	(382.125)	(382.125)
TL riskinden korunan kısım (-)		
TL net etki	(382.125)	(382.125)
ABD kurunun %20 değişmesi halinde		
ABD Doları net varlık/yükümlülüğü	2.566.217	(2.566.217)
ABD Doları riskinden korunan kısım (-)		
ABD Doları net etki	2.566.217	(2.566.217)
Avro kurunun %20 değişmesi halinde		
Avro net varlık/yükümlülüğü	217.302	(217.302)
Avro riskinden korunan kısım (-)		
Avro net etki	217.302	(217.302)
Sterlin kurunun %20 değişmesi halinde		
Sterlin net varlık/yükümlülüğü	4.536	(4.536)
Sterlin riskinden korunan kısım (-)		
Sterlin net etki	4.536	(4.536)
Diğer döviz kurlarının ortalama %20 değişmesi halinde		
Diğer döviz net varlık/yükümlülüğü	166.004	(166.004)
Diğer döviz riskinden korunan kısım (-)		
Diğer döviz varlıkları net etki	166.004	(166.004)

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2024 TARİHİ İTİBARIYLA
KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2024 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

DİPNOT 39 - FİNANSAL ARAÇLARDAN KAYNAKLANAN RİSKLERİN NİTELİĞİ VE DÜZEYİ (Devamı)

39.1.1.2 Faiz Oranı Riski

Grup, faiz haddi bulunduran varlık ve yükümlülüklerin tabi olduğu faiz oranlarının değişiminin etkisinden doğan faiz oranı riskine açıktır. Grup bu riski faiz oranına duyarlı olan varlık ve yükümlülüklerini dengelemek suretiyle oluşan doğal tedbirlere ek olarak riskten korunma amaçlı türev işlemler aracılığıyla da yönetmektedir.

Değişken faiz oranlı alınan krediler Grup’u nakit akım faiz oranı riskine maruz bırakmaktadır. Sabit oranlı alınan krediler Grup’u gerçeğe uygun değer faiz oranı riskine maruz bırakmaktadır. 2024 ve 2023 yılı içerisinde Grup’un değişken faiz oranlı kredileri TL, ABD Doları, Avro ve İngiliz Sterlini cinsindendir. 31 Aralık 2024 ve 2023 tarihleri itibarıyla Grup’un bankacılık dışı endüstriyel bölümlerinin faiz pozisyonu tablosu aşağıda belirtilmiştir:

	31 Aralık 2024	31 Aralık 2023
Sabit faizli finansal araçlar		
Finansal varlıklar	12.176.728	13.496.541
Vadeli mevduat	12.176.728	13.496.541
Finansal borçlar	33.257.545	24.393.973
Değişken faizli finansal araçlar		
Finansal borçlar	15.261.916	13.294.012

Grup tarafından bankacılık dışı endüstriyel bölümleri için mevcut pozisyonların yenilenmesi. alternatif finansman ve riskten korunma dikkate alınarak değişken faizli banka kredileri için çeşitli senaryolar oluşturulmuştur. Bu senaryolara göre:

31 Aralık 2024 tarihinde TL biriminde olan değişken faizli kredilerin yıllık faizi %10 daha yüksek/düşük olsaydı ve diğer tüm değişkenler sabit kalsaydı; değişken kredilerden oluşan yüksek faiz gideri sonucu vergi öncesi cari dönem karı değişimi bulunmamaktadır (31 Aralık 2023: 41.606 TL).

31 Aralık 2024 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 19.696 TL (31 Aralık 2023: 31.825 TL) daha düşük/yüksek olacaktı.

31 Aralık 2024 tarihinde Avro biriminde olan değişken faizli kredilerin yıllık faizi %1 daha yüksek/düşük olsaydı ve diğer tüm değişkenler sabit kalsaydı; değişken kredilerden oluşan yüksek faiz gideri sonucu vergi öncesi cari dönem zararı yaklaşık 24.683 TL (31 Aralık 2023: 43.708 TL) daha düşük/yüksek olacaktı.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2024 TARİHİ İTİBARIYLA
KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2024 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

DİPNOT 39 - FİNANSAL ARAÇLARDAN KAYNAKLANAN RİSKLERİN NİTELİĞİ VE DÜZEYİ (Devamı)

39.1.1.3 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 2024 ve 2023 tarihleri itibarıyla Grup’un bankacılık endüstriyel bölümüne ait türev olmayan finansal yükümlülüklerinin sözleşme uyarınca vadelerine göre analizi aşağıdaki gibidir:

31 Aralık 2024							
Yükümlülükler	Defter Değeri	Sözleşme uyarınca nakit akışı	1 aya kadar	1-3 ay	3-12 ay	1-5 yıl	5 yıl ve üzeri
Müşteri mevduatları	1.967.550.645	2.017.165.477	1.544.223.578	277.513.817	169.831.644	19.663.665	5.932.773
Alınan krediler ve ihraç edilen borç senetleri	285.103.580	315.116.795	9.716.745	30.539.781	117.490.256	104.002.077	53.367.936
Bankalararası para piyasalarından alınan borçlar	13.180.858	13.180.858	13.180.858	-	-	-	-
	2.265.835.083	2.345.463.130	1.567.121.181	308.053.598	287.321.900	123.665.742	59.300.709
31 Aralık 2023							
Yükümlülükler	Defter Değeri	Sözleşme uyarınca nakit akışı	1 aya kadar	1-3 ay	3-12 ay	1-5 yıl	5 yıl ve üzeri
Müşteri mevduatları	1.988.431.664	2.029.674.276	1.427.391.156	379.182.025	187.601.405	27.293.058	8.206.632
Alınan krediler ve ihraç edilen borç senetleri	267.445.435	301.213.373	9.542.677	13.440.150	131.009.373	100.436.807	46.784.366
Bankalararası para piyasalarından alınan borçlar	9.540.953	9.540.953	8.877.959	662.994	-	-	-
	2.265.418.052	2.340.428.602	1.445.811.792	393.285.169	318.610.778	127.729.865	54.990.998

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2024 TARİHİ İTİBARIYLA
KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2024 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

DİPNOT 39 - FİNANSAL ARAÇLARDAN KAYNAKLANAN RİSKLERİN NİTELİĞİ VE DÜZEYİ (Devamı)

39.1.1.3 Likidite Riski (Devamı)

i) ***Diğer endüstriyel bölümü***
Aşağıdaki tablo Grup’un bankacılık dışı endüstriyel bölümlerinin bilanço tarihi itibarıyla kalan vadelerine göre bilanço içi finansal yükümlülükleri için ödeyeceği nakit çıkışlarını göstermektedir. Tabloda gösterilen tutarlar sözleşmeye dayalı indirgenmemiş nakit akım tutarları olup, Grup, likidite yönetimini beklenen indirgenmemiş nakit akımlarını dikkate alarak yapmaktadır.

31 Aralık 2024 ve 2023 tarihleri itibarıyla Grup’un bankacılık dışı endüstriyel bölümlerine ait türev olmayan finansal yükümlülüklerinin sözleşme uyarınca vadelerine göre analizi aşağıdaki gibidir:

31 Aralık 2024						
Yükümlülükler	Defter Değeri	Sözleşme uyarınca nakit akışı	3 aya kadar	3-12 ay	1-5 yıl	5 yıl ve üzeri
Finansal borçlar	48.519.461	49.428.154	12.512.154	21.402.884	12.108.469	3.404.647
Finansal kiralama yükümlülükleri	7.750.421	10.236.386	888.303	1.713.237	4.355.763	3.279.083
Ticari borçlar	37.455.345	37.780.497	33.829.508	3.901.733	24.628	24.628
Diğer borçlar	10.497.927	10.502.419	5.958.142	4.129.136	399.309	15.832
	104.223.154	107.947.456	53.188.107	31.146.990	16.888.169	6.724.190

31 Aralık 2023						
Yükümlülükler	Defter Değeri	Sözleşme uyarınca nakit akışı	3 aya kadar	3-12 ay	1-5 yıl	5 yıl ve üzeri
Finansal borçlar	37.687.986	38.730.130	2.474.054	18.274.229	17.156.516	825.331
Finansal kiralama yükümlülükleri	6.556.007	9.129.907	990.568	1.369.657	4.711.721	2.057.961
Ticari borçlar	39.104.802	39.642.816	34.781.601	3.561.112	1.300.103	-
Diğer borçlar	3.468.008	3.468.008	3.049.017	372.040	28.010	18.941
	86.816.803	90.970.861	41.295.240	23.577.038	23.196.350	2.902.233

37.1.1.4 Kredi Riski

i) ***Bankacılık endüstriyel bölümü***

Bankacılık endüstriyel bölümüne göre kredi riski Akbank’ın taraf olduğu sözleşmelerde karşı tarafın sözleşmelerin şartlarını yerine getirmeme risk unsurunu taşır. Akbank kredilendirme işlemlerinde kredi riskini risk sınırlandırmasına tabi tutmak amacıyla karşı taraflara kredi limitleri belirlemekte ve bu limitlerin ötesinde kredi tahsisi yapmamaktadır. Kredi limitleri her bir bireysel müşteri, şirket, şirketler grubu, risk grupları için ürün bazında ayrı ayrı belirlenmektedir. Kredi limitleri belirlenirken müşterilerin mali gücü, ticari kapasiteleri, sektörleri, coğrafi bölgeleri, sermaye yapıları gibi bir çok kriter bir arada değerlendirilmektedir. Müşterilerin mali yapılarının incelenmesi, ilgili mevzuat uyarınca alınan hesap durumu belgeleri ve diğer bilgilere dayanılarak yapılmaktadır. Genel ekonomik gelişmelerin değerlendirilmesi ve müşterilerin mali bilgilerinde ve faaliyetlerinde meydana gelen değişikliklerin izlenmesi neticesinde daha önce belirlenen kredi limitleri sürekli olarak revize edilmektedir. Kredi limitleri için müşteri bazında belirlenen çeşit ve tutarda teminatlar sağlanmaktadır.

Kredilendirme işlemlerinde ürün ve müşteri bazında belirlenen limitler esas alınmakta, risk ve limit bilgileri sürekli olarak kontrol edilmektedir.

Vadeli işlem ve opsiyon sözleşmesi ve benzeri diğer sözleşmeler cinsinden tutulan pozisyonlar üzerinde kredi riski ve piyasa risklerine karşı tesis edilmiş risk kontrol limitleri bulunmaktadır.

Özellikle döviz ve faiz oranlarındaki dalgalanmalardan kaynaklanabilecek kredi risklerini karşılamak ve kontrol etmek amacıyla gerektiğinde vadeli işlemler de gerçekleştirilmektedir.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2024 TARİHİ İTİBARIYLA
KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2024 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

DİPNOT 39 - FİNANSAL ARAÇLARDAN KAYNAKLANAN RİSKLERİN NİTELİĞİ VE DÜZEYİ (Devamı)

39.1.1.4 Kredi Riski (devamı)

i) ***Bankacılık endüstriyel bölümü (devamı)***

Akbank tazmin edilen gayrinakdi kredileri vadesi geldiği halde ödenmeyen krediler ile aynı risk ağırlığına tabi tutmaktadır. Kredi riski, nakit ve gayrinakit her türlü karşı taraf riski taşıyan sözleşmeler ve pozisyonlar için geniş kapsamlı olarak tanımlanmakta ve yönetilmektedir.

Yenilenen ve yeniden itfa planına bağlanan krediler Akbank tarafından Akbank’ın kredi risk yönetimi ve takibi ilkelerine göre izlemeye alınmaktadır. İlgili müşterinin finansal durumu ve ticari faaliyetleri sürekli analiz edilmekte ve yenilenen plana göre anapara ve faiz ödemelerinin yapılıp yapılmadığı ilgili birimler tarafından takip edilmektedir.

Akbank’ın risk yönetim anlayışı çerçevesinde uzun vadeli taahhütlerin kısa vadeli taahhütlere oranla daha fazla kredi riskine maruz kaldığı kabul edilmekte ve uzun vadeli riskler için risk limiti belirleme, teminatlandırma gibi hususlar kısa vadeli risklere oranla daha geniş kapsamlı olarak ele alınmaktadır.

Akbank’ın yurtdışında yürütmekte olduğu bankacılık faaliyetleri ve kredilendirme işlemleri ilgili ülkelerin ekonomik koşulları, müşteri ve kuruluşların faaliyetleri çerçevesinde önemli bir risk oluşturmamaktadır.

Akbank, ulusal ve uluslararası bankacılık piyasasında aktif bir katılımcı olarak diğer finansal kurumların finansal faaliyetleri ile birlikte değerlendirildiğinde önemli ölçüde kredi riskine maruz değildir.

Akbank, kredi kalitesini değerlendirerek tüm borçlu ve karşı taraf için bir içsel derecelendirme notu belirlemektedir. Risk analizleri Basel II İleri Derecede İçsel Derecelendirme Yöntemi (Advanced IRB) standartlarına uygun bir şekilde yapılmaktadır.

Farklı özellikteki müşteriler için oluşturulmuş scoring sistemlerinin yardımıyla karşı tarafın temerrüde düşme olasılığı hesaplanmakta ve kurumsal, ticari, KOBİ, tüketici ve kredi kartı için ayrı ayrı derecelendirme (rating) sistemleri oluşturulmaktadır.

Akbank, farklı özellikteki müşteriler için oluşturulmuş derecelendirme sistemleri vasıtasıyla müşterilerin temerrüde düşme olasılıklarını hesaplamaktadır. Aşağıdaki tabloda derecelendirme sistemleri kullanılarak sınıflanmış kredilerin konsantrasyon bilgisi verilmiştir.

	31 Aralık 2024	31 Aralık 2023
Ortalama üstü	%49,45	%35,32
Ortalama	%35,72	%51,86
Ortalama altı	%6,65	%9,75
Derecelendirilmeyen	%8,18	%3,06

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2024 TARİHİ İTİBARIYLA
KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2024 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

DİPNOT 39 - FİNANSAL ARAÇLARDAN KAYNAKLANAN RİSKLERİN NİTELİĞİ VE DÜZEYİ (Devamı)

39.1.1.4 Kredi Riski (devamı)

i) Bankacılık endüstriyel bölümü (devamı)

Bankacılık endüstriyel bölümünün kredi riskine maruz maksimum tutarları aşağıdaki gibidir:

	31 Aralık 2024	31 Aralık 2023
Diğer bankalara verilen kredi ve avanslar	486.224.486	491.032.124
Kredi ve avanslar	1.346.787.354	1.368.864.690
<i>Şahıslara verilen kredi ve avanslar</i>	<i>558.832.108</i>	<i>503.993.768</i>
<i>Kurumlara verilen kredi ve avanslar</i>	<i>765.787.604</i>	<i>836.425.047</i>
<i>Finansal kiralama alacakları</i>	<i>22.167.642</i>	<i>28.445.875</i>
Gerçeğe uygun değer farkı kâr/zarara yansıtılan finansal varlıklar	29.237.636	23.564.352
Gerçeğe uygun değer farkı kâr/zarara yansıtılan türev finansal varlıklar	20.958.114	47.116.975
Riskten koruma amaçlı türev finansal varlıklar	37.898.564	49.192.460
Gerçeğe uygun değer farkı diğer kapsamlı gelir yansıtılan finansal varlıklar		
ve itfa edilmiş maliyetinden ölçülen finansal varlıklar	583.753.794	644.526.604
Diğer varlıklar	10.441.302	7.606.332
Toplam	2.515.301.250	2.631.903.537

31 Aralık 2024 ve 2023 tarihleri itibarıyla Bankacılık endüstriyel bölümüne ait menkul kıymet Gerçeğe uygun değeri diğer kapsamlı gelire yansıtılan finansal varlıklar ve itfa edilmiş maliyeti üzerinden değerlendirilen finansal varlıkların Moody’s derecelendirme analizi aşağıdaki gibidir:

31 Aralık 2024	Gerçeğe uygun değer farkı kar zarara yansıtılan	Gerçeğe uygun değer farkı diğer kapsamlı gelire yansıtılan	İtfa edilmiş maliyetinden tutulan	Toplam
Aaa	6.900	11.493.706	-	11.500.606
Aa1, Aa2, Aa3	-	3.764.004	-	3.764.004
A1, A2, A3	-	3.938.370	-	3.938.370
Baa1, Baa2, Baa3	-	2.291.152	-	2.291.152
Ba1	-	-	-	-
Ba2	-	-	-	-
Ba3	-	592.925	-	592.925
B1, B2, B3	4.113.344	360.134.548	201.539.089	565.786.981
C ve Altı	7.595	-	-	7.595
NR	-	-	-	-
Toplam	4.127.839	382.214.705	201.539.089	587.881.633

31 Aralık 2023	Gerçeğe uygun değer farkı kar zarara yansıtılan	Gerçeğe uygun değer farkı diğer kapsamlı gelire yansıtılan	İtfa edilmiş maliyetinden tutulan	Toplam
Aaa	-	118.352	-	118.352
Aa1, Aa2, Aa3	-	2.043.413	-	2.043.413
A1, A2, A3	-	2.566.000	-	2.566.000
Baa1, Baa2, Baa3	-	2.830.664	-	2.830.664
Ba1	-	-	-	-
Ba2	-	-	-	-
Ba3	-	-	-	-
B1, B2, B3	11.468.988	398.848.568	238.119.607	648.437.163
C ve Altı	8.716	-	-	8.716
NR	-	-	-	-
Toplam	11.477.704	406.406.997	238.119.607	656.004.308

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2024 TARİHİ İTİBARIYLA
KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2024 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

DİPNOT 39 - FİNANSAL ARAÇLARDAN KAYNAKLANAN RİSKLERİN NİTELİĞİ VE DÜZEYİ (Devamı)

39.1.1.4 Kredi Riski (devamı)

i) Bankacılık endüstriyel bölümü (devamı)

31 Aralık 2024 ve 2023 tarihleri itibarıyla Bankacılık endüstriyel bölümüne ait finansal varlıkların coğrafi bölgelere dağılımı aşağıdaki gibidir:

31 Aralık 2024	Türkiye	ABD	Avrupa Birliği	Avrupa Birliği dışı	Toplam
Diğer bankalara verilen kredi ve avanslar	436.423.923	9.869.153	19.208.767	20.722.643	486.224.486
Kredi ve avanslar	1.331.742.475	1.546.212	9.058.386	4.440.281	1.346.787.354
<i>Şahıslara verilen kredi ve avanslar</i>	<i>558.832.108</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>558.832.108</i>
<i>Kurumlara verilen kredi ve avanslar</i>	<i>750.742.725</i>	<i>1.546.212</i>	<i>9.058.386</i>	<i>4.440.281</i>	<i>765.787.604</i>
<i>Finansal kiralama alacakları</i>	<i>22.167.642</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>22.167.642</i>
Gerçeğe uygun değer farkı kâr/zarara yansıtılan finansal varlıklar	28.874.678	6.900	-	356.058	29.237.636
Gerçeğe uygun değer farkı kâr/zarara yansıtılan türev finansal varlıklar	6.913.768	11	14.033.502	10.833	20.958.114
Riskten koruma amaçlı türev finansal varlıklar	37.703	-	37.860.861	-	37.898.564
Gerçeğe uygun değer farkı diğer kapsamlı gelir yansıtılan finansal varlıklar ve					
İtfa edilmiş maliyetinden ölçülen finansal varlıklar	562.266.562	11.493.706	9.993.526	-	583.753.794
Diğer varlıklar	10.441.302	-	-	-	10.441.302
Toplam	2.376.700.411	22.915.982	90.155.042	25.529.815	2.515.301.250

31 Aralık 2023	Türkiye	ABD	Avrupa Birliği	Avrupa Birliği dışı	Toplam
Diğer bankalara verilen kredi ve avanslar	410.255.511	27.287.149	38.103.622	15.385.842	491.032.124
Kredi ve avanslar	1.349.592.411	369.041	14.532.302	4.370.936	1.368.864.690
<i>Şahıslara verilen kredi ve avanslar</i>	<i>503.993.768</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>503.993.768</i>
<i>Kurumlara verilen kredi ve avanslar</i>	<i>817.152.768</i>	<i>369.041</i>	<i>14.532.302</i>	<i>4.370.936</i>	<i>836.425.047</i>
<i>Finansal kiralama alacakları</i>	<i>28.445.875</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>28.445.875</i>
Gerçeğe uygun değer farkı kâr/zarara yansıtılan finansal varlıklar	23.564.352	-	-	-	23.564.352
Gerçeğe uygun değer farkı kâr/zarara yansıtılan türev finansal varlıklar	22.032.829	2.886	25.056.157	25.103	47.116.975
Riskten koruma amaçlı türev finansal varlıklar	90.578	-	49.101.882	-	49.192.460
Gerçeğe uygun değer farkı diğer kapsamlı gelir yansıtılan finansal varlıklar ve					
İtfa edilmiş maliyetinden ölçülen finansal varlıklar	636.968.174	118.352	7.440.078	-	644.526.604
Diğer varlıklar	7.606.332	-	-	-	7.606.332
Toplam	2.450.110.187	27.777.428	134.234.041	19.781.881	2.631.903.537

31 Aralık 2024 ve 2023 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	486.224.486	-	-	-	-	-	486.224.486
Kredi ve avanslar	64.650.424	56.151.323	131.769.487	346.111.332	189.272.680	558.832.108	1.346.787.354
<i>Şahıslara verilen kredi ve avanslar</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>558.832.108</i>	<i>558.832.108</i>
<i>Kurumlara verilen kredi ve avanslar</i>	<i>64.333.655</i>	<i>56.151.323</i>	<i>130.618.632</i>	<i>334.025.972</i>	<i>180.658.022</i>	<i>-</i>	<i>765.787.604</i>
<i>Finansal kiralama alacakları</i>	<i>316.769</i>	<i>-</i>	<i>1.150.855</i>	<i>12.085.360</i>	<i>8.614.658</i>	<i>-</i>	<i>22.167.642</i>
Gerçeğe uygun değer farkı kâr/zarara yansıtılan finansal varlıklar	565.419	3.562.420	-	-	25.109.797	-	29.237.636
Gerçeğe uygun değer farkı kâr/zarara yansıtılan türev finansal varlıklar	13.396.143	-	-	-	7.501.237	60.734	20.958.114
Riskten koruma amaçlı türev finansal araçlar	37.872.206	-	-	-	26.358	-	37.898.564
Gerçeğe uygun değer farkı diğer kapsamlı gelir yansıtılan finansal varlıklar ve							
İtfa edilmiş maliyetinden ölçülen finansal varlıklar	27.164.808	522.519.784	2.752.465	31.316.737	-	-	583.753.794
Diğer varlıklar	10.441.302	-	-	-	-	-	10.441.302
31 Aralık 2024	640.314.788	582.233.527	134.521.952	377.428.069	221.910.072	558.892.842	2.515.301.250
31 Aralık 2023	712.157.856	612.435.398	149.447.677	443.970.706	209.612.831	504.279.069	2.631.903.537

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2024 TARİHİ İTİBARIYLA
KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2024 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

DİPNOT 39 - FİNANSAL ARAÇLARDAN KAYNAKLANAN RİSKLERİN NİTELİĞİ VE DÜZEYİ (Devamı)

39.1.1.4 Kredi Riski (devamı)

ii) Diğer endüstriyel bölümler

Grup’un bankacılık endüstriyel bölümü haricinde faaliyet gösteren şirketlerin kredi riski, nakit ve nakit benzeri değerler, türev finansal araçlar, bankalarda tutulan mevduatlardan ve tahsil edilmemiş alacaklar ile sorumlu kılınan işlemleri içine alan kredi riskine maruz kalan müşterilerden oluşmaktadır.

Grup’un 31 Aralık 2024 ve 2023 tarihleri itibarıyla diğer endüstriyel bölümlerine ait finansal araç türleri itibarıyla maruz kaldığı kredi riskleri aşağıda belirtilmiştir:

31 Aralık 2024	Ticari Alacaklar		Diğer Alacaklar (*)		Nakit ve nakit benzerleri	Türev araçlar
	İlişkili taraf	Diğer taraf	İlişkili taraf	Diğer taraf		
Raporlama tarihi itibarıyla maruz kalan azami kredi riski (A+B+C)	526.271	14.375.962	46.552	498.927	17.993.043	357.722
Azami riskin teminat, vs ile güvence altına alınmış kısmı	-	2.219.765	-	-	-	-
A. Vadesi geçmemiş ya da değer düşüklüğüne uğramamış finansal varlıkların net defter değeri	526.271	13.988.778	46.552	498.927	17.993.043	357.722
B. Vadesi geçmiş ancak değer düşüklüğüne uğramamış varlıkların net defter değeri	-	387.184	-	-	-	-
C. Değer düşüklüğüne uğrayan varlıkların net defter değeri	-	-	-	-	-	-
- Vadesi geçmiş (Brüt defter değeri)	-	440.415	-	-	-	-
- Değer düşüklüğü	-	(440.415)	-	-	-	-
- Net değerın teminat, vs ile güvence altına alınmış kısmı	-	-	-	-	-	-

31 Aralık 2023	Ticari Alacaklar		Diğer Alacaklar (*)		Nakit ve nakit benzerleri	Türev araçlar
	İlişkili taraf	Diğer taraf	İlişkili taraf	Diğer taraf		
Raporlama tarihi itibarıyla maruz kalan azami kredi riski (A+B+C)	691.395	13.126.019	34.439	1.177.864	17.958.815	139.903
Azami riskin teminat, vs ile güvence altına alınmış kısmı	-	1.844.936	-	-	-	-
A. Vadesi geçmemiş ya da değer düşüklüğüne uğramamış finansal varlıkların net defter değeri	691.395	12.934.346	34.439	1.177.864	17.958.815	139.903
B. Vadesi geçmiş ancak değer düşüklüğüne uğramamış varlıkların net defter değeri	-	191.673	-	-	-	-
C. Değer düşüklüğüne uğrayan varlıkların net defter değeri	-	-	-	-	-	-
- Vadesi geçmiş (Brüt defter değeri)	-	222.258	-	-	-	-
- Değer düşüklüğü	-	(222.258)	-	-	-	-
- Net değerın teminat, vs ile güvence altına alınmış kısmı	-	-	-	-	-	-

(*) Vergi ve diğer yasal alacakları içermemektedir.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2024 TARİHİ İTİBARIYLA
KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2024 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

DİPNOT 39 - FİNANSAL ARAÇLARDAN KAYNAKLANAN RİSKLERİN NİTELİĞİ VE DÜZEYİ (Devamı)

39.1.1.5 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 2024 ve 2023 itibarıyla hesaplamaya konu bilanço kalemlerinin gerçeğe uygun değerlerindeki değişimi ölçmek için Türk Lirası ve yabancı para üzerine 500 ve 200 baz puanlık şokların etkisi aşağıdaki gibidir;

Para Birimi	Uygulanan Şok (+/- x baz puan)	31 Aralık 2024	
		Kazançlar /Kayıplar	Kazançlar /Özkaynaklar (Kayıplar) /Özkaynaklar
TL	(400)	18.468.239	%6,22
TL	500	(19.759.014)	%-6,65
ABD Doları	(200)	2.825.502	%0,95
ABD Doları	200	(2.149.759)	%-0,72
Avro	(200)	(724.671)	%-0,24
Avro	200	562.142	%0,19
Toplam (Negatif Şoklar için)		20.569.070	%6,92
Toplam (Pozitif Şoklar için)		(21.346.631)	%-7,18

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2024 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2024 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

DİPNOT 39 - FİNANSAL ARAÇLARDAN KAYNAKLANAN RİSKLERİN NİTELİĞİ VE DÜZEYİ (Devamı)

39.1.1.5 Riske Maruz Değer (devamı)

Akbank kur riski ve faiz oranı risklerini piyasa riskini oluşturan en önemli iki bileşen olarak değerlendirmektedir. Piyasa riski “içsel model” ve “standart metot” olmak üzere iki ayrı yöntem ile ölçülmektedir.

“İçsel model”e göre piyasa riski, değişik risk faktörlerini dikkate alan Riske Maruz Değer (“RMD”) yaklaşımıyla ölçülmektedir, RMD hesaplamalarında, varyans-kovaryans, tarihsel benzetim ve Monte Carlo simülasyonu metotları kullanılmaktadır. Kullanılan yazılım ileri verim eğrisi ve volatilité modelleri ile hesaplamalar 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.

RMD analizleri, senaryo analizleri ve stres testleri ile desteklenerek beklenmedik ve gerçekleşme olasılığı düşük ancak etkisi büyük olayların ve piyasalardaki dalgalanmaların etkilerini de göz önünde bulundurmaktadır. Model çıktılarının geriye dönük testleri düzenli olarak yapılmaktadır.

“Standart metotda göre piyasa riski, menkul kıymetler portföyü bazında ve Grubun kur riskini de içerecek şekilde günlük ve haftalık olarak ölçülmekte ve üst düzey yönetime raporlanmaktadır.

37.1.2 Sermaye Risk Yönetimi

Sermayeyi yönetirken Grup’un hedefleri, ortaklarına getiri, diğer hissedarlara fayda sağlamak ve sermaye maliyetini azaltmak amacıyla en uygun sermaye yapısını sürdürmek için Grup’un faaliyette bulunabilirliğinin devamını korumaktır.

Sermaye yapısını korumak veya yeniden düzenlemek için Grup ortaklara ödenecek temettü tutarını belirler, yeni hisseler çıkarabilir ve borçlanmayı azaltmak için varlıklarını satabilir.

Grup sermaye yapısının takibi kapsamında net finansal borç/yatırılan sermaye oranını kullanmaktadır. Net finansal borç, nakit ve nakit benzerlerinin (bloke mevduat hariç) toplam finansal borç tutarından düşülmesiyle; yatırılan sermaye ise net finansal borç tutarına özkaynak tutarının eklenmesiyle hesaplanmaktadır. 31 Aralık 2024 ve 2023 tarihleri itibarıyla konsolide net finansal borç/yatırılan sermaye oranları aşağıdaki gibidir:

31 Aralık 2024 ve 2023 tarihleri itibarıyla net borç/yatırılan sermaye oranı aşağıdaki gibidir:

TL	31 Aralık 2024	31 Aralık 2023
Borçlanmalar	344.370.389	313.861.849
Nakit ve nakit benzerleri (bloke mevduat hariç)	99.318.385	123.272.792
Net finansal borç	245.052.004	190.589.057
Özkaynak	473.310.866	556.083.366
Yatırılan sermaye(*)	718.362.870	746.672.423
Net finansal borç/yatırılan sermaye oranı	%34	%26

(*) Yatırılan sermaye, özkaynak ve net borç toplamından oluşmaktadır.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2024 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2024 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

DİPNOT 39 - FİNANSAL ARAÇLARDAN KAYNAKLANAN RİSKLERİN NİTELİĞİ VE DÜZEYİ (Devamı)

39.1.2 Sermaye Risk Yönetimi (Devamı)

39.1.3 Riskten Koruma İşlemlerine İlişkin Açıklamalar

Riskten korunma ilişkilerinin başlangıcında ileriye dönük, her raporlama dönemi sonunda ise ileriye ve geriye dönük olarak etkinlik testleri “Tutarsal dengeleme yöntemi” (“Dollar off-set yöntemi”) ile yapılmaktadır. Bu yönteme göre, finansal riskten korunma ilişkisinin başladığı tarih ile her raporlama dönemi sonu arasında riskten korunma konusu kalemde oluşan değer değişimi ile riskten korunma aracında oluşan değer değişimi karşılaştırılmakta ve riskten korunma ilişkisinin etkinlik rasyosu hesaplanmaktadır. Riskten korunma aracı ve riskten korunma konusu kalemin gerçeğe uygun değerinin belirlenmesinde ise, piyasada ilgili türev işlemlerin değerlemesinde kullanılan getiri eğrileri kullanılmaktadır. Hesaplanan etkinlik rasyosu TMS 39 kuralları çerçevesinde değerlendirilerek riskten korunma muhasebeleştirilmesi esasları uygulanmaktadır.

Bankaların mali tablolarında gösterge faiz oranlarına endeksli menkul kıymetler, krediler gibi değişken faizli aktiflerinin yanında ihraç edilen kıymetler, alınan krediler ve türev işlemler gibi yükümlülükleri ve bilanço dışı enstrümanları bulunmaktadır. Söz konusu reformun uygulamasına ilişkin Eylül 2019 ve Aralık 2020’de yayımlanan düzenlemeler ile değişikliklerin erken uygulanmasına izin verilirken, riskten korunma muhasebesinin nakit akışlarının belirlenmesi ve işlemlerin sonlandırılmasıyla ilgili uygulamalara geçici bir süreyle muafiyet tanınmıştır. Faiz oranı reformunun finansal tabloların üzerindeki etkisinin değerlendirilmesi ve reforma uyum çalışmaları kapsamında çalışma grubu kurulmuştur. Reform değişiklikleri erken uygulanmamış olup, gelişmeler çalışma grubu tarafından takip edilmektedir.

a) Net yatırım riskinden korunma muhasebesine ilişkin bilgiler:

Grup, bağlı ortaklığı olan Akbank AG’nin net yatırım değerinin 1.037 milyon Avro (31 Aralık 2023: 787 milyon Avro) tutarındaki bölümü ve bağlı ortaklığı olan Akbank Ventures BV’nin net yatırım değerinin 100 milyon ABD Doları (31 Aralık 2023: 100 milyon ABD Doları) tutarındaki bölümü nedeniyle oluşan kur farkı riskinden korunmak amacıyla net yatırım riskinden korunma stratejisi uygulamaktadır. Grup borçlanmasının 1.037 milyon Avro ve 100 milyon ABD Doları tutarındaki kısmı “riskten korunma aracı” olarak belirlenmiştir.

b) Gerçeğe uygun değerden korunma muhasebesine ilişkin bilgiler:

31 Aralık 2024 itibarıyla yapılan ölçümlerde gerçeğe uygun değer riskinden korunma işlemlerinin etkin olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte riskten korunma aracının sona ermesi, gerçekleşmesi, satılması, riskten korunma muhasebesinin sonlandırılması veya etkinlik testlerinin sonuçlarının etkin olmaması nedeniyle riskten korunma muhasebesi devam etmeyen işlemlere ilişkin tutarlar materyal olmayan seviyededir.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2024 TARİHİ İTİBARIYLA
KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2024 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

DİPNOT 39 - FİNANSAL ARAÇLARDAN KAYNAKLANAN RİSKLERİN NİTELİĞİ VE DÜZEYİ (Devamı)

39.1.3 Riskten Koruma İşlemlerine İlişkin Açıklamalar (devamı)

c) Nakit akış riskinden korunma amaçlı işlemlere ilişkin bilgiler:

31 Aralık 2024 itibarıyla yapılan ölçümlerde nakit akış riskinden korunma işlemlerinin etkin olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte riskten korunma aracının sona ermesi, gerçekleşmesi, satılması, riskten korunma muhasebesinin sonlandırılması veya etkinlik testlerinin sonuçlarının etkin olmaması nedeniyle riskten korunma muhasebesi devam etmeyen işlemlere ilişkin tutarlar materyal olmayan seviyededir.

DİPNOT 40 - FİNANSAL ARAÇLAR

Finansal araçların gerçeğe uygun değeri

Finansal araçların tahmini gerçeğe uygun değerleri, Holding, Bağlı Ortaklıkları ve Müsterek Yönetime Tabi Ortaklıkları tarafından mevcut piyasa bilgileri ve uygun değerlendirme yöntemleri kullanılarak belirlenmiştir. Ancak, gerçeğe uygun değer tahmininde piyasa verilerinin yorumlanmasında takdir kullanılır. Sonuç olarak, burada sunulan tahminler, Grup’un cari bir piyasa işleminde elde edebileceği değerlerin göstergesi olmayabilir.

Grup’un gerçeğe uygun değeri belirlenebilen finansal araçların gerçeğe uygun değerlerinin, tahmininde aşağıdaki yöntem ve varsayımlar kullanılmıştır:

Finansal varlıklar

Dönem sonu kurlarıyla çevrilen döviz cinsinden olan bakiyelerin gerçeğe uygun değerlerinin, kayıtlı değerlerine yaklaştığı kabul edilmektedir.

Kasa ve banka ve banka mevduatları dahil, maliyet bedeli ile gösterilen finansal varlıkların gerçeğe uygun değerlerinin, kısa vadeli olmaları ve alacak kayıplarının ihmal edilebilir olması dolayısıyla kayıtlı değerlerine yaklaştığı kabul edilmektedir. Menkul kıymet yatırımlarının gerçeğe uygun değerleri bilanço tarihindeki piyasa fiyatları esas alınarak tahmin edilmiştir.

Ticari alacaklar etkin faiz yöntemi kullanılarak iskonto edilmiş maliyetleri üzerinden değerlendirilmekte ve ilgili beklenen kredi zararları ile birlikte kayıtlı değerlerinin gerçeğe uygun değerlerine yaklaştığı kabul edilmektedir.

Finansal yükümlülükler

Banka kredileri ve diğer parasal yükümlülüklerin gerçeğe uygun değerlerinin, kısa vadeli olmalarından dolayı kayıtlı değerlerine yaklaştığı kabul edilmektedir.

Döviz cinsinden olan uzun vadeli krediler dönem sonu kurlarından çevrilir ve bundan dolayı gerçeğe uygun değerleri kayıtlı değerlerine yaklaşmaktadır.

Ticari borçlar etkin faiz yöntemi kullanılarak iskonto edilmiş maliyetleri üzerinden değerlendirilmekte ve bu şekilde kayıtlı değerlerinin gerçeğe uygun değerlerine yaklaştığı kabul edilmektedir.

Türev araçlar

Yabancı para ve faiz swapları ile vadeli döviz alım-satım sözleşmelerinin gerçeğe uygun değerleri bilanço tarihindeki piyasa fiyatları esas alınarak tahmin edilmiştir.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2024 TARİHİ İTİBARIYLA
KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2024 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

DİPNOT 40 - FİNANSAL ARAÇLAR (Devamı)

Finansal araçların gerçeğe uygun değeri (devamı)

Bankacılık

TFRS 13, gerçeğe uygun değer hesaplamalarına baz olan değerlendirme tekniklerinde kullanılan verilerin gözlemlenebilir olup olmadıklarına göre değerlendirme teknikleri sınıflandırmasını belirlemektedir.

Gerçeğe uygun değere ilişkin söz konusu sınıflandırma aşağıdaki şekilde oluşturulmaktadır:

a) Özdeş varlıklar ya da borçlar için aktif piyasalardaki kayıtlı (düzeltilmemiş) fiyatlar (1’inci seviye)

b) 1’inci seviyede yer alan kayıtlı fiyatlar dışında kalan ve varlıklar ya da borçlar açısından doğrudan (fiyatlar aracılığıyla) ya da dolaylı olarak (fiyatlardan türetilmek suretiyle) gözlemlenebilir nitelikteki veriler (2’nci seviye)

c) Varlık ya da borçlara ilişkin olarak gözlemlenebilir piyasa verilerine dayanmayan veriler (3’üncü seviye).

Söz konusu ilkelere göre 31 Aralık 2024 ve 2023 tarihi itibarıyla Grup’un bankacılık endüstriyel bölümüne ait finansal varlık ve borçlarının gerçeğe uygun değer sıralaması aşağıdaki tabloda verilmektedir:

Cari Dönem - 31 Aralık 2024	1. Seviye	2. Seviye	3. Seviye	Toplam
Gerçeğe Uygun Değer Farkı Kâr/Zarar’a Yansıtılan Finansal Varlıklar				
- Devlet Borçlanma Senetleri	3.562.420	-	-	3.562.420
- Sermayede Payı Temsil Eden Menkul Değerler	6.383.488	-	-	6.383.488
- Diğer Finansal Varlıklar*	7.398.149	11.893.579	-	19.291.728
Gerçeğe Uygun Değer Farkı Diğer Kapsamlı Gelire				
Yansıtılan Finansal Varlıklar				
- Devlet Borçlanma Senetleri	304.857.503	-	-	304.857.503
- Diğer Finansal Varlıklar	38.672.792	40.604.745	-	79.277.537
Vadeli Mevduatlar	2.059.873	-	-	2.059.873
Türev Finansal Varlıklar				
- Gerçeğe Uygun Değer Farkı Diğer Kapsamlı Gelire Yansıtılan	-	33.406.339	-	33.406.339
- Gerçeğe Uygun Değer Farkı Kar ve ya Zarara Yansıtılan	-	25.808.061	-	25.808.061
Krediler	-	1.382.806.891	-	1.382.806.891
İtfa Edilmiş Maliyeti İle Ölçülen Finansal Varlıklar (Net)				
- Devlet Borçlanma Senetleri	178.708.016	-	-	178.708.016
- Diğer Finansal Varlıklar	707.674	-	-	707.674
Toplam Varlıklar	542.349.915	1.494.519.615	-	2.036.869.530
Türev Finansal Yükümlülükler				
- Gerçeğe Uygun Değer Farkı Diğer Kapsamlı Gelire Yansıtılan	-	558.570	-	558.570
- Gerçeğe Uygun Değer Farkı Kar ve ya Zarara Yansıtılan	-	17.155.886	-	17.155.886
Gerçeğe Uygun Değerinden Gösterilen Finansal Yükümlülükler				
- Müşteri Mevduatları	-	1.677.441.867	-	1.677.441.867
-Bankalararası para piyasası mevduatları, alınan fonlar ve borçlanma senetleri	-	293.687.918	-	293.687.918
Toplam Yükümlülükler	-	1.988.844.241	-	1.988.844.241

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2024 TARİHİ İTİBARIYLA
KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2024 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

DİPNOT 40 - FİNANSAL ARAÇLAR (Devamı)

Finansal araçların gerçeğe uygun değeri (Devamı)

Cari Dönem - 31 Aralık 2023	1. Seviye	2. Seviye	3. Seviye	Toplam
Gerçeğe Uygun Değer Farkı Kâr/Zarar'a Yansıtılan Finansal Varlıklar				
- Devlet Borçlanma Senetleri	1.140.223	-	-	1.140.223
- Sermayede Payı Temsil Eden Menkul Değerler	5.085.207	-	-	5.085.207
- Diğer Finansal Varlıklar*	6.507.462	10.831.460	-	17.338.922
Gerçeğe Uygun Değer Farkı Diğer Kapsamlı Gelire Yansıtılan Finansal Varlıklar				
- Devlet Borçlanma Senetleri	312.090.953	-	-	312.090.953
- Diğer Finansal Varlıklar	51.657.633	42.658.411	-	94.316.044
Vadeli Mevduatlar	1.679.951	-	-	1.679.951
Türev Finansal Varlıklar				
- Gerçeğe Uygun Değer Farkı Diğer Kapsamlı Gelire Yansıtılan	-	42.630.405	-	42.630.405
- Gerçeğe Uygun Değer Farkı Kar ve ya Zarara Yansıtılan	-	53.818.931	-	53.818.931
Krediler	-	1.391.824.267	-	1.391.824.267
İtfa Edilmiş Maliyeti İle Ölçülen Finansal Varlıklar (Net)				
- Devlet Borçlanma Senetleri	243.375.755	-	-	243.375.755
- Diğer Finansal Varlıklar	2.306.928	-	-	2.306.928
Toplam Varlıklar	623.844.112	1.541.763.474	-	2.165.607.586
Türev Finansal Yükümlülükler				
- Gerçeğe Uygun Değer Farkı Diğer Kapsamlı Gelire Yansıtılan	-	1.230.792	-	1.230.792
- Gerçeğe Uygun Değer Farkı Kar ve ya Zarara Yansıtılan	-	20.486.442	-	20.486.442
Gerçeğe Uygun Değerinden Gösterilen Finansal Yükümlülükler				
- Müşteri Mevduatları	-	1.703.002.174	-	1.703.002.174
-Bankalararası para piyasası mevduatları, alınan fonlar ve borçlanma senetleri	-	275.380.684	-	275.380.684
Toplam Yükümlülükler	-	2.000.100.092	-	2.000.100.092

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.
31 ARALIK 2024 TARİHİ İTİBARIYLA
KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2024 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

DİPNOT 40 - FİNANSAL ARAÇLAR (Devamı)

Finansal araçların sınıfları ve gerçeğe uygun değerleri

31 Aralık 2024	Not	İtfa Edilmiş Maliyeti Üzerinden Değerlenen Finansal Yatırımlar	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	111.778.782	-	-	111.778.782	111.778.782
Ticari alacaklar	10	14.902.233	-	-	14.902.233	14.902.233
Diğer finansal varlıklar (*)	7-11	249.542.893	396.598.262	-	646.141.155	624.044.455
Finans sektörü faaliyetlerinden alacaklar	34	1.357.545.867	-	-	1.357.545.867	1.382.806.891
Finansal yükümlülükler						
Finansal borçlar	8	-	-	333.623.041	333.623.041	333.623.041
Ticari borçlar	10	-	-	37.455.345	37.455.345	37.455.345
Diğer finansal yükümlülükler (**)		-	-	98.806.948	98.806.948	98.806.948
Finans sektörü faaliyetlerinden borçlar	35	-	-	1.967.550.645	1.967.550.645	1.963.886.032
31 Aralık 2023						
Finansal varlıklar						
Nakit ve nakit benzerleri	5	137.812.750	-	-	137.812.750	137.812.750
Ticari alacaklar	10	13.817.414	-	-	13.817.414	13.817.414
Diğer finansal varlıklar (*)	7-11	284.095.465	419.040.774	-	703.136.239	710.733.344
Finans sektörü faaliyetlerinden alacaklar	34	1.380.677.146	-	-	1.380.677.146	1.391.824.267
Finansal yükümlülükler						
Finansal borçlar	8	-	-	305.133.421	305.133.421	305.133.420
Ticari borçlar	10	-	-	39.104.802	39.104.802	39.104.803
Diğer finansal yükümlülükler (**)		-	-	109.606.804	109.606.804	109.606.804
Finans sektörü faaliyetlerinden borçlar	35	-	-	1.988.431.664	1.988.431.664	1.974.625.146
(*) Diğer finansal varlıklar, gerçeğe uygun değeri diğer kapsamlı gelire yansıtılan menkul kıymetler, vadeli mevduatlar ve itfa edilmiş maliyeti üzerinden değerlendirilen menkul kıymetlerden oluşmaktadır.						
(**) Diğer finansal yükümlülükler diğer borçlardan oluşmaktadır.						

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2024 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2024 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

DİPNOT 41 - RAPORLAMA DÖNEMİNDEN SONRAKİ OLAYLAR

Kurumsal Yönetim Atama ve Ücretlendirme Komitesi'nin önerisi doğrultusunda; Sabancı Holding Finansal Hizmetler Grup Başkanı olarak görev yapan Haluk Dinçer'in, 31 Mart 2025 tarihi itibarıyla görevinden ayrılacak olması nedeniyle 1 Nisan 2025 tarihinden itibaren geçerli olmak üzere, Sabancı Holding Finansal Hizmetler Grup Başkanlığı'nın ve Bankacılık Grup Başkanlığı'nın tek bir yapı altında yürütülmesine, bu doğrultuda Sabancı Holding Bankacılık Grup Başkanı olarak görev yapan Hakan Binbaşgil'in Sabancı Holding Bankacılık ve Finansal Hizmetler Grup Başkanı olarak atanmasına karar verilmiştir.

