2021 Faaliyet Raporu

SABANCI

Sürdürülebilir bir yaşam için, öncü girişimlerle Türkiye ile dünyayı birleştiririz

Dijital Faaliyet Raporumuza ulaşmak için QR kodu okutunuz.

Strateji Evi

Amaç

Sürdürülebilir bir yaşam için, öncü girişimlerle Türkiye ile dünyayı birleştiririz

Stratejik Yön

- Kapsamlı müşteri deneyimi için inovasyon
- Çevik küresel / yerel ayak izi
- Sürdürülebilirliğe öncülük etmek
- Dijital ve malzeme teknolojilerinde liderlik
- İşin geleceğine uyum

Ana İşlerin Korunması ve Büyütülmesi

Enerji

- Dağıtım şebekesinde büyüme
- Sürdürülebilir ve yenilenebilir enerjide büyüme
- Yatırım yoğunluğu düşük hizmetlerde büyüme
- Ölçeklenebilir müşteri çözümleri
  - Dağıtık üretim
  - E-mobilite

Sanayi

- Avrupa'da kompozitte büyüme
- Yeni enerji araçları ve bileşenleri
- Gri çimentoda Amerika'da network genişlemesi
- CAC ve beyaz çimentoda büyüme

Finansal Hizmetler

- Dijital bankacılık
- Sigortacılıkta yeni ürünler, kanallar ve yeni ortaklıklar ile büyüme

Dijital İşler

- Dijital pazaryeri
- Siber güvenlik
- İleri analitik ve nesnelerin interneti
- Veri analitiği bazlı dijital pazarlama

(Artı 1)

Yeni Büyüme Platformları

- Yeni enerji teknolojilerinde yurt dışına açılım
- Yeni yakıt ekonomisi (Hidrojen)

- Yeni mobilite çözümleri, telematics
- Sürdürülebilir kimyasallar
- Sürdürülebilir yapı malzemeleri
- Karbon yakalama ve kullanımı

- Sağlık sigortacılığı yeniden yapılandırma
- Sağlık ekosisteminde oyuncu olma
- Dijital platformlar ve ekosistem

Sabancı VENTURES

Gelişen dijital ve malzeme teknolojilerinde erken pozisyon alma

Holding Katma Değeri

- Performans Kültürü
- Dinamik Portföy Yönetimi
- Veri Merkezli Ekosistemler Üzerinde Değer Yaratma

Temel

İnsan kaynağımız

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

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

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

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

Güçlü büyüme

Küresel oyuncu kimliğimizi, güçlü yönetişim modelimizi, dengeli ve dinamik portföy yapımızı, yenilikçi ve teknoloji odaklı yaklaşımımız ile birleştirerek **büyümemizi tüm zamanların en yüksek seviyelerine çıkardık.**

%46
Kombine Gelir Büyümesi

%61
Kombine FAVÖK* Büyümesi

%152
Konsolide Net Kâr Büyümesi

*Tek seferlik gelir/giderler ve perakende segmenti TFRS16 etkisi hariçtir.

İstikrarlı getiri

Paydaşlarımız ve ekonomimiz için kalıcı değer ürettiğimiz öncü girişimlerimiz ve başarılı yatırım stratejilerimizle istikrarlı getiri sağlıyor, Türkiye ile dünyayı birleştirmeyi ve geleceği şekillendirmeyi sürdürüyoruz.

%22,6
Konsolide Özkaynak Kârlılığı*

19 Yıl
Kesintisiz Temettü Ödemesi

1,75 Milyar TL
Hisse Geri Alımına Tahsis Edilen Azami Fon Tutarı

* Tek seferlik gelir/giderler hariçtir.

Sürdürülebilir gelecek

İnsanı ve geleceği önceleyen kurumsal değerlerimiz ve kültürümüzle sürdürülebilir bir geleceğin inşasına katkımızı daha da pekiştiriyor; **sürdürülebilirliği yatırım kararlarımızın temel ilkesi kabul ederek güçlü sonuçlar elde ediyoruz.**

İlk ve Tek Türk Holding Şirketi

2022 Bloomberg GEI*

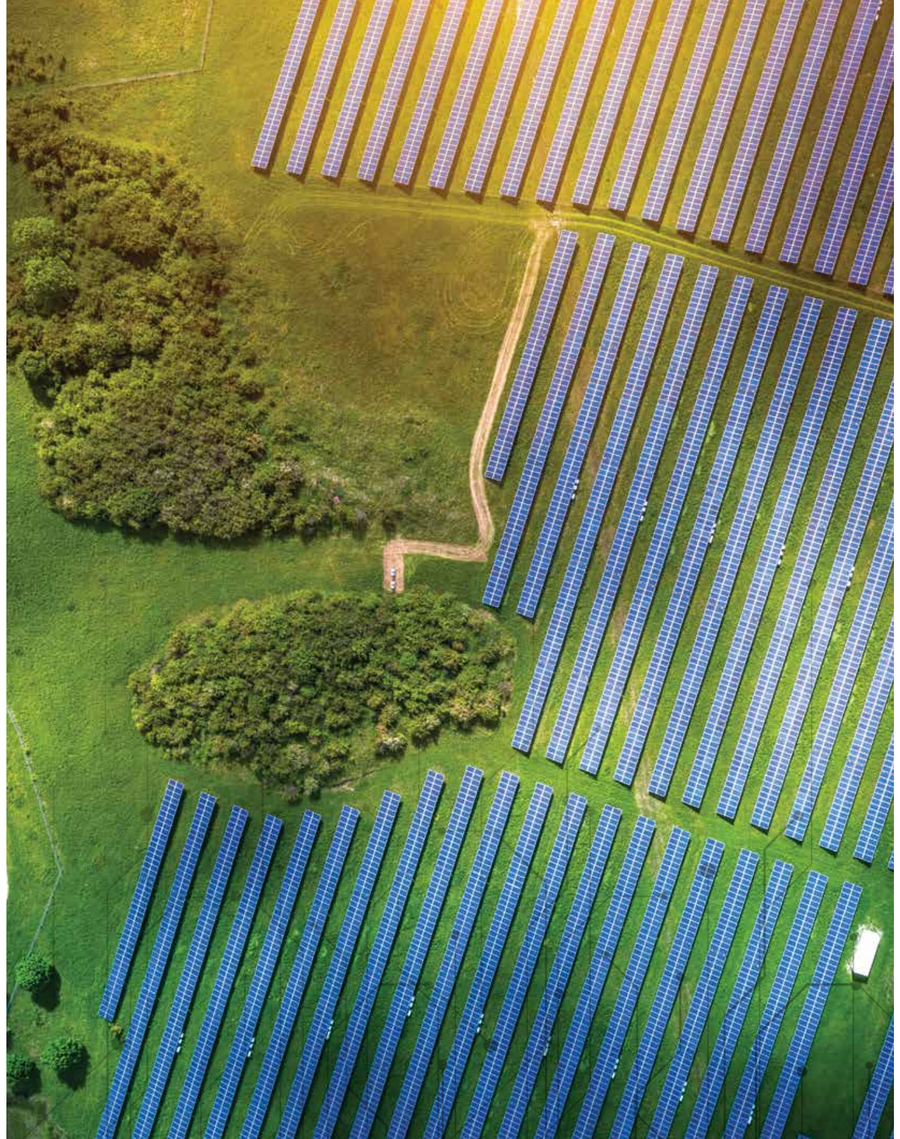
BBB

MSCI

Yönetim Seviyesi (B)

CDP İklim Değişikliği & Su Güvenliği

* Cinsiyet eşitliği endeksi



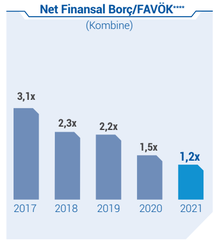
Bir Bakışta 2021

Sabancı Topluluğu, 2021'de temel finansal göstergelerinde rekor düzeyde büyüme kaydetti. **Sergilediği güçlü performansla 2021'de %23 konsolide özkaynak kârlılığına ulaşan Topluluk'ta net finansal borcun FAVÖK'e oranı 1,2 ile sağlıklı seyrini sürdürdü.**

Temel Finansal Göstergeler (Milyar TL)

	2017	2018	2019	2020	2021	YBBO (%)
Kombine Gelir	65,6	88,1	97,6	104,0	151,6	23,3
Kombine Gelir*	64,7	86,9	97,1	103,6	150,1	23,4
Kombine FAVÖK **	14,2	15,4	17,1	20,4	32,9	23,4
Konsolide Net Kâr (Ana Ortaklık Payı)	3,5	3,8	3,8	4,8	12,0	36,1
Konsolide Net Kâr** (Ana Ortaklık Payı)	3,6	3,6	3,8	5,2	10,1	29,4
Kombine Operasyonel Nakit Akımı***	4,6	5,6	9,5	10,8	12,4	28,1
Holding Solo Net Nakit	1,7	2,6	1,7	1,1	2,5	10,1
Kombine Net Finansal Borç/FAVÖK****	3,1x	2,3x	2,2x	1,5 x	1,2x	

* Holding temettü geliri hariç
** Tek seferlik gelir/giderler ve perakende segmenti TFRS16 etkisi hariç
*** Finansal Hizmetler, Bankacılık ve Diğer segmenti hariç
**** Banka-dışı; Bankacılık ve Finansal Hizmetler segmenti net nakit pozisyonu, TFRS16 etkisi ve tek seferlik gelir/giderler hariç



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

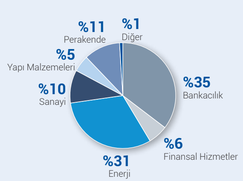
40 Milyon+ Müşteri*	7 Ortaklık	13 Ülke	60 Bin+ İş İmkânı

* Enerjisa Enerji, Akbank, Teknosa ve Carrefoursa müşterileri dâhildir, şirketler arası ortak müşteriler hariçtir.

Bir Bakışta 2021

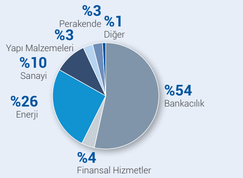
2021 yılında Sabancı Topluluğu'nun elde ettiği son derece başarılı sonuçlar, önemli bir güç kaynağı olan **çeşitlendirilmiş iş modeline sahip olmanın faydalarını bir kez daha teyit etti.**

Kombine Gelir* Dağılımı



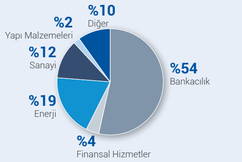
* Holding temettü geliri hariç

Kombine FAVÖK* Dağılımı



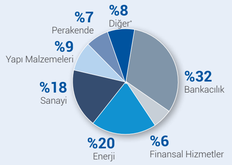
* Tek seferlik gelir/giderler ve perakendedeki TFRS16 etkisi hariç

Konsolide Net Kâr* Dağılımı



* Tek seferlik gelir/giderler ve perakendedeki TFRS16 etkisi hariç

Net Aktif Değer Dağılımı



* Nakit hariç

Bankacılık

AKBANK

Müşteri Sayısı 19,6 milyon	Dijital Müşteri Sayısı 6,6 milyon
Sermaye Yeterlilik Oranı 21,1	ATM Sayısı 5.300+
Şube Sayısı 711	POS Terminali Sayısı +680 bin

* Nakdi Krediler

Finansal Hizmetler

AKSigorta

Pazar Payı %8,5	Müşteri Sayısı 3,9 milyon
Acente Sayısı 3.500+	Prim Üretimi Artışı %33
Fon Büyüklüğündeki Artış %23	Özkaynak Kârlılığı %30

AGESA

Emeklilik Pazar Payı* %18,5**	Hayat&Ferdi Kaza Pazar Payı %11
Müşteri Sayısı 2,4 milyon	Prim Üretimi Artışı %52
Fon Büyüklüğündeki Artış* %43	Özkaynak Kârlılığı %44

* Otomatik Katılım Hariç ** Pazar Lideri

Sanayi

KORDSA

Üretim Tesisi 12
Ar-Ge Patent Sayısı 491
Ar-Ge Merkezi 2
Uluslararası Gelirlerin Payı %100

BRISA

Kapasite 13,5 milyon
Toplam Satış Noktası 7.300
Ülke Sayısı 87
İhracat Oranı %37

TEMSA METRO ve MAN

Yetkili Satıcılar 23
Yetkili Servisler 31
Pazar Payı %34

TEMSA

Otobüs Satış Hacmi 651
İhracat Oranı %78

Enerji

ENERJİSA Türkiye'nin Enerjisi

Pazar Payı %22*	Düzenlenmiş Varlık Tabanı 11,2 milyar TL
Dağıtım Ağı 21,6 milyon kişi	Dağıtım Alanı 109.663 km²
Müşteri Sayısı 10,3 milyon	Dağıtım Yapılan İl Sayısı 14

* Pazar Lideri

ENERJİSA ÜRETİM

Kurulu Kapasite 3.607 MW	Pazar Payı %5*

Portföy

Devam Eden Yatırımlar 715 MW

* Türkiye'nin en büyük özel sektör enerji üreticisi

Yapı Malzemeleri

AKÇANSA

Kapasite 9,2 milyon ton	İhracat Oranı %41

Üretim Tesisleri
3 entegre tesis
4 yurt içi terminal
2 liman

ÇİMSA

Kapasite 6,9 milyon ton	İhracat Oranı %54

Üretim Tesisleri
5 entegre tesis
1 öğütme tesisi
2 uluslararası terminal

CIMSA SABANCI CEMENT BV

Kapasite 850 bin ton	Uluslararası Gelirlerin Payı %100

Üretim Tesisleri
İspanya'da 1 tesis
ABD'de 1 öğütme istasyonu
4 uluslararası terminal

Perakende

Carrefour SA

Pazar Payı %4	Online Satış Büyümesi %130
Satış Alanı 508 bin m²	Mağaza Sayısı 754
Ziyaretçi Sayısı 137 milyon	

TEKNOSA

Pazar* Payı %7	m² Başına Düşen Ciro Artışı %41
Satış Alanı 102 m²	Mağaza Sayısı 198
Ziyaretçi Sayısı 145 milyon	

* Panelmarket

Dijital

SABANCI Dx

İhracat Yapılan Ülke Sayısı 20
Topluluk Dışı Gelir Payı %50
Topluluk Dışı Gelir Payı Büyümesi %100

Dengeli portföy yapısı ve sürdürülebilirlik alanlarını da içeren stratejik girişimlerde hızlanma, **Sabancı Topluluğu'nun 2021'deki finansal ve finansal olmayan başarısının ana etkenlerinden oldu.**

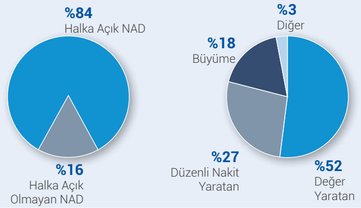
Halka Açıklık Oranları

SABANCI HOLDİNG	%49
AKBANK	%51
AGESA	%20
AKSİGORTA	%28
ENERJİSA ENERJİ	%20
BRISA	%10
KORDSA	%29
AKÇANSA	%20
ÇİMSA	%36
CARREFOURSA	%5
TEKNOSA	%50

Kaynak: Türkiye Merkezi Kayıt Kuruluşu 31.12.2021 itibariyle

Net Aktif Değer* (NAD)

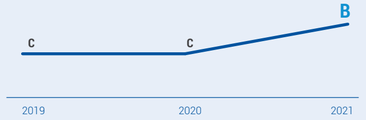
3,5 Milyar ABD doları



Sürdürülebilirlik Performansı

MSCI Derecelendirmesi

CDP İklim Değişikliği Derecelendirmesi



Bloomberg GEI**	Refinitiv
İlk ve Tek Türk Holding Şirketi	Skor 90/100

* 31.12.2021 itibariyle ve nakit hariç
** Cinsiyet Eşitliği 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.

Samimiyet

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

Katılım

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

Tutku

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

Sürekli Gelişim

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

İçindekiler

Bir Bakışta 2021 8
Kültür ve Değerler 10

Sunuş
Olağan Genel Kurul Toplantı Gündemi 13
Kısaca Sabancı Topluluğu 14
Yönetim Kurulu Başkanı'nın Mesajı 16
CEO ile Röportaj 18
Yönetim Kurulu 26
Yürütme Kurulu 28
Sabancı Holding Yönetimi 29
Yatırımcı İlişkileri, Kâr Dağıtım Politikası ve Hisse Geri Alım Programı 30
Risk Yönetimi ve Uyum 34
İnsan Kaynakları 38
Sürdürülebilirlik 48
Sabancı Gönüllüleri Programı 56

Stratejik İş Kolları
Bankacılık 60
Finansal Hizmetler 66
Enerji 72
Sanayi 78
Yapı Malzemeleri 84
Perakende 90
Dijital 96
Diğer 102

Sabancı Vakfı 104
Sabancı Üniversitesi 112
Sabancı Üniversitesi Sakıp Sabancı Müzesi (SSM) 120

Politika ve Prensipler
Kurumsal Sosyal Sorumluluk Politikası ve İlkeleri 126
İletişim Prensipleri 128
Çevre Politikası 129
Bağımsızlık Beyanı 130
Sorumluluk Beyanı 133
Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik İlkelerine Uyum 134

Finansal Raporlar
Kâr Dağıtım Tablosu 144
Bilanço Tarihinden Sonraki Olaylar 145
Yıllık Faaliyet Raporuna Dair Bağımsız Denetçi Raporu 146
Konsolide Finansal Tablolar ve Bağımsız Denetçi Raporu 148

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

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.
30 MART 2022 TARİHİNDE SAAT 14:00'TE YAPILACAK OLAN
2021 YILI OLAĞAN GENEL KURUL TOPLANTI GÜNDEMİ

1. Açılış ve Toplantı Başkanlığının oluşturulması,
2. 2021 yılına ait Yönetim Kurulu Faaliyet Raporunun okunması ve müzakeresi,
3. 2021 yılına ait Denetçi Raporlarının okunması,
4. 2021 yılına ait Finansal Tabloların okunması, müzakeresi ve tasdiki,
5. 2021 yılı faaliyetlerinden dolayı Yönetim Kurulu Üyelerinin ibra edilmeleri,
6. 2021 yılı kârının kullanım şeklinin, dağıtılacak kâr ve kazanç payları oranlarının belirlenmesi,
7. Yönetim Kurulu Üyelerinin seçimi ve görev sürelerinin tespiti,
8. Yönetim Kurulu Üyelerinin aylık brüt ücretlerinin belirlenmesi,
9. Denetçi ve Topluluk Denetçisinin seçimi,
10. 2021 yılında yapılan bağış ve yardımlar hakkında Genel Kurul'a bilgi verilmesi,
11. Şirketin 2022 yılında yapacağı bağışların sınırlarının belirlenmesi,
12. Yönetim Kurulu'nun 09.11.2021 tarihli kararı ile başlatılan pay geri alım işleminin Genel Kurul'un bilgi ve onayına sunulması,
13. Yönetim Kurulu Başkan ve Üyelerine, Türk Ticaret Kanunu'nun 395. ve 396. maddelerinde yazılı muameleleri yapabilmeleri için izin verilmesi.

Kısaca Sabancı Topluluğu

Sabancı Topluluğu sürdürülebilir bir yaşam için öncü girişimler ile Türkiye ile dünyayı birleştiriyor, **performans kültürü, dinamik portföy yönetimi ve veri merkezli ekosistemi ile değer yaratıyor.**

Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş. (Sabancı Holding), Türkiye'nin önde gelen holding şirketlerinden olup, bağlı ortaklıkları ve iştirakleri aracılığıyla başta bankacılık, finansal hizmetler, enerji, sanayi, yapı malzemeleri ve perakende sektörleri olmak üzere çeşitli sektörlerde faaliyette bulunmaktadır. Sabancı Holding Türkiye'de tescil edilmiş olup merkezi İstanbul, Türkiye'dir.

Sabancı Holding'in amacı, Topluluk şirketlerinin uygun rekabet koşulları ile kârlı ve sürdürülebilir bir şekilde faaliyet göstermelerini sağlamak için finans, strateji, iş geliştirme, hukuk, insan kaynakları ve sürdürülebilirlik fonksiyonlarını koordine etmek ve desteklemek; aynı zamanda Sabancı Topluluğu genelinde geçerli olan kurumsal yönetim uygulamalarını belirlemek ve takip etmektir.

Sabancı Holding, Genel Müdür, Grup Finans Başkanı, Stratejik İş Birimleri 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 nihai karar mercii olan Yönetim Kurulu'na rapor verir.

Yönetim Kurulu'nda dört alt komite bulunmaktadır; bunlar görev alanlarıyla ilgili olarak doğrudan Yönetim Kurulu'na bağlı olan Denetim Komitesi, Kurumsal Yönetim, Atama ve Ücretlendirme Komitesi, Riskin Erken Saptanması Komitesi ve Sürdürülebilirlik Komitesi'dir. Sürdürülebilirlik Komitesi, Yönetim Kurulu'nun çevresel ve sosyal konulardaki görev ve sorumluluklarını kapsamlı bir şekilde yerine getirmesine yardımcı olmak amacıyla 2021 yılında oluşturulmuştur.

Sabancı Holding, Holding katma değerini 3 ana başlıkta tanımlar; performans kültürü, dinamik portföy yönetimi ve veri merkezli ekosistem. Performans kültürüne ilişkin olarak, organizasyon genelinde kısa ve uzun vadeli bir prim sistemi benimsenmektedir. Yıllık bazda yapılan performans değerlendirmesinde, temel finansal performans göstergeleri açısından; borsada işlem gören şirketler için gelir, FAVÖK, serbest nakit akışı ve göreceli toplam hissedar getirisi, finansal olmayan göstergeler açısından ise MSCI puanında artış ve iklim kriziyle mücadeleye yönelik çalışmalar gibi bir dizi gösterge değerlendirmeye alınır. Göreceli toplam hissedar getirisi ve net aktif değeri büyümesi ise uzun vadeli primlerin belirlenmesinde kullanılan performans göstergeleri arasındadır.*

Değer odaklı ve veri merkezli bir ekosisteme sahip olan Sabancı Topluluğu şirketleri 2021 yıl sonu itibarıyla 13 ülkede faaliyet göstermekte ve ürünlerini Avrupa, Orta Doğu, Asya, Kuzey Afrika ve Kuzey ve Güney Amerika'da pazarlamaktadır. Sabancı Holding'in uluslararası iş ortakları arasında Ageas, Bridgestone, Carrefour, E.ON, Heidelberg Cement, Marubeni ve Skoda gibi dünyanın önde gelen şirketleri yer almaktadır.

Dinamik portföy yönetiminde Topluluk, sağlıklı bilanço yapısını korurken hissedar getirisini en üst seviyeye çıkarmayı hedefler. Bu kapsamda Topluluk, ana iş kollarında büyüme ve pazarlardaki mevcut öncü konumlarını güçlendirmeye, yeni büyüme platformlarında ise yatırımlarını artırmaya odaklıdır.

Sabancı Holding Sermaye Piyasası Kurulu'na kayıtlıdır ve payları 1997 yılından bu yana Borsa İstanbul'da işlem görmektedir. Sabancı Ailesi Sabancı Holding'in en büyük hissedar grubunu oluşturmakta olup, Holding'in paylarının %49,11'i halka açıktır. Sabancı Holding'in payları ile halka açık 11 bağlı ortaklığının payları, 2021 yıl sonu itibarıyla Türkiye pay piyasasının toplam piyasa değerinin %6'sını oluşturmaktadır.

2021 yılında Sabancı Topluluğu 152 milyar TL kombine net gelir ve 12 milyar TL konsolide net kâr açıklamıştır.

* Performans göstergeleri burada verilen örneklerle sınırlı değildir.

Değer Yaratma

- Coğrafi/Sektör bazlı değer yaratma: İç Verim Oranı>Ağırlıklı Ortalama Sermaye Maliyeti+ (%1 ile %3 arası)
- Sektörün büyüme beklentisi > Reel GSYİH büyümesi

Ekosistem

- Yaşam döngüsünün gelişme evresindeki projeler
- Mevcut yetkinliklerin aktarılabilir olması

Sürdürülebilirlik

- Sabancı Topluluğu'nun sürdürülebilirlik politikalarına uyum

Kısa Vadeli Finansal Performans Göstergeleri*

- Gelir, FAVÖK, Serbest Nakit Akım, Net Finansal Borç, İşletme Sermayesi, Pazar Payı

Kısa Vadeli Finansal Olmayan Performans Göstergeleri*

- İklim krizine karşı aksiyon alma, plastik kullanımını azaltma, MSCI skorunu artırma, çeşitlilik ve kapsayıcılık, işin geleceği, operasyonel mükemmellik

Uzun Vadeli Performans Göstergeleri*

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

* Performans göstergeleri burada verilen örneklerle sınırlı değildir

Ana İşlerin Korunması ve Büyütülmesi

- Pazardaki öncü konumlarımızı güçlendirmek
- Müşteri odaklı kârlı büyüme

Yeni Büyüme Platformlarına Yatırım

- Yeni ekonominin kombine satışlardaki payı: 2021'de %6 iken orta vadeli hedeflerde ~%13
- Banka-dışı yatırım harcamalarının %75'i dönüşüm ve yakınsak alanlarda ve alttakilere odaklı:
  - Yabancı para üretimi
  - Dijital
  - Sürdürülebilirlik

Güçlü Bilanço Yapısının Korunması

- Net Finansal Borç / FAVÖK ≤ 2x
- Sermaye ve borcun sağlıklı kullanımı
- Yatırım yapılabilir şirket gibi yönetilen bilanço

Hissedar Getirisinin Artırılması

- Temettü Politikası: Dağıtılabilir net kârın %5 ile %20'si arasında
- Hisse Başı Temettü (2017-2021): 1,8 kat artış
- Hisse Geri Alım Programı:
  - Çıkarılmış sermayenin %5'ine kadar: 102 milyon hisse
  - Azami fon tutarı: 1,75 milyar TL
- Uzun Vadeli Performans Hedefleri: NAD Büyümesi & Göreceli Toplam Hissedar Getirisi

Yönetim Kurulu Başkanı'nın Mesajı

Geleceği öngörmek

Sabancı Topluluğu'nun bugünkü başarısının altında yatan temel unsur, **geleceği öngörme ve buna uygun davranma yeteneğidir.**

Değerli yatırımcılarımız, iş ortaklarımız ve çok kıymetli çalışanlarımız;

Son 2 yıldır dünyayı etkisine altına alan COVID-19 pandemisi, bilim, teknoloji, akıl ve çağdaşlığın insanlığın pusulası olduğunu bizlere bir kez daha gösterdi.

Aşı çalışmalarıyla birlikte artık tünelin ucundaki ışığı görmeye başladık ve yeni normal ile birlikte hayatlarımıza geri dönüyoruz.

Ancak tüm bu olumlu gelişmelere rağmen, tehlikelerin tam olarak ortadan kalktığını söylemek mümkün değil.

Biliyoruz ki COVID-19 bir sağlık krizinden çok daha fazlası. Bu yüzden de pandemiyle mücadeleyi sadece tıbbi çözümlerle sınırlandırmak, bizleri istediğimiz sonuca ulaştırmayacaktır.

İhtiyacımız olan, çok daha bütüncül ve kapsayıcı bir bakış açısıyla tehlikeleri önceden görmek, buna uygun önlemleri ivedilikle hayata geçirmek, yeni normali çok paydaşlı bir fayda zincirine dönüştürmektir.

Bugün pandemiyi odağına alan popülist yaklaşımlar, ülkelerin bilim ve teknolojiye erişim noktasında karşı karşıya kaldığı eşitsizlikler, dünyamızın ve insanlığın sürdürülebilirliğini tehdit eden unsurların başında geliyor.

Öte yandan, 2008'den bu yana dünya ekonomisinin yaşadığı 'toparlanamama sendromu', bugün enflasyonun başrolde olduğu çok daha güçlü belirtilerle yeniden karşımızda. Özellikle gelişmiş ülkelerin, pandemiyle mücadele için hayata geçirdiği genişleyici mali politikaların, orta ve uzun vadede küresel ekonomi üzerine etkileri devam edecek.

Tabii ki tüm bu yaşananlar, şirketlerin iş yapış şekillerini, alışkanlıklarını ve belki de en önemlisi başarı kriterlerini baştan aşağı değiştirdi.

Bundan yaklaşık 10-15 yıl öncesine kadar dünyada şirketlerin bilançoları hissedarlar ve yatırımcılar için öncelikli başarı kriteriyken, bugün doğa, insanlık, iş ortakları, çalışanlar, kısacası tüm paydaşlar için ortaya konulan değerin bütünü, içinde bulunduğumuz bu yeni dünyada şirketlerin başarı kriterini oluşturuyor.

Sabancı Topluluğu'nun bu değer dönüşümünü en hızlı şekilde sahiplenen Topluluklardan biri olması da beni son derece memnun ediyor.

Pandeminin ilk dönemlerinde, CEO'muz Cenk Alper liderliğindeki yönetim ekibimizin "Sürdürülebilir bir yaşam için, öncü girişimlerle Türkiye ile dünyayı birleştiririz" olarak yeniden ele aldığı Topluluk Vaadimiz, Sabancı Topluluğu'nun sahiplendiği değerlerin işte bu yeni dünyadaki izdüşümüdür.

Pandemiden çok daha önce, dijital dönüşüm ve sürdürülebilirlik gibi kavramları odağına alan ve bu alanlara büyük yatırımlar yapan Sabancı Topluluğu'nun bugünkü başarısının altında yatan temel unsur, geleceği öngörme ve buna uygun davranma yeteneğidir.

Holdingimiz ve Topluluk şirketlerimiz, bu zorlu dönemde ortaya koydukları başarılı finansal sonuçlar ve yaptıkları vizyoner yatırımlarla, hızı, esnekliği, adaptasyon yeteneğini, yılmazlığı, dijital düşünmeyi ve küresel başarıyı iş yapış kültürlerinin merkezine koyduklarını hepimize net olarak gösterdi.

Bu dönemde, bankacılıktan sonraki en büyük iş alanımız olan enerji sektöründe, artan kuraklık etkisine rağmen bir yandan büyümeye devam ederken bir yandan da yenilenebilir enerji alanındaki yatırımlarımıza kararlılıkla devam ettik. Bu alanda, Türkiye'nin en büyük yenilenebilir enerji kurulu gücüne sahip elektrik üreticisi olma özelliğimizi, arttırdığımız kapasitelerimizle sürdürmeye devam edeceğiz.

2021'de finansal hizmetler alanında, Ageas ile olan ortaklık ilişkimizi hayat ve bireysel emeklilik branşını kapsayacak şekilde genişlettik.

Sanayi şirketlerimiz Kordsa ve Brisa, yüksek ihracat hacimleri ile stratejimizle tam örtüşen bir performans gösterirken; Brisa, ortakları Bridgestone ve Sabancı Holding'in stratejik vizyonuyla, Arvento Mobil Sistemler'in %88,89 payını alma sürecini başlattı.

Topluluğumuz özel olarak odaklandığı yapı malzemeleri alanındaki liderlik yürüyüşünü 2021'de başarıyla sürdürdü. İspanya'da satın aldığımız Buñol beyaz çimento fabrikası yıl içinde faaliyete geçerek Çimsa'nın beyaz çimento alanındaki küresel varlığını liderliğe taşıdı. Öte yandan, PHILSA ve PMSA'daki hisselerimizin tamamını, 30 yıllık iş ortağımız olan Philip Morris'e devrederek, tütün sektöründeki faaliyetlerimizi sonlandırdık.

Başarılı iş sonuçlarının yanında, insanlığa ve topluma pozitif katkı sağlamak her daim Sabancı değerlerinin vazgeçilmez bir parçası olmuştur.

Yaklaşık 100 yıldır sahiplendiğimiz "Bu topraklardan aldığını bu toprakların insanıyla paylaşma" prensibimiz doğrultusunda, bu dönemde de ülkemizde örnek projelere imza atmanın mutluluğunu yaşadık.

Sabancı Gönüllülerimiz, pandemi sürecinde sağlık çalışanlarının çocuklarını ve kardeşlerini desteklemeye yönelik bir proje olan YarınBizim ve 29 Ekim Cumhuriyet Bayramı ve 10 Kasım tarihleri arasında pek çok çevre etkinliğini içeren Sabancı Cumhuriyet Seferberliği projeleriyle yarınlarımıza sahip çıktılar. Onlarla gurur duyuyorum.

2022 ve ötesinde de, öncü ve örnek proje ve uygulamalarla, bir yandan dünyada oyun kurucu pozisyonumuzu güçlendirirken bir yandan da sürdürülebilirlik konusunda ülkemizin, bölgemizin, dünyamızın yol gösterici şirketlerinden biri olmaya devam edeceğiz.

Bizi bugünlere taşıyan çalışanlarımızı, geleceğin dünyasına hazırlarken, onlara yeni dünyanın gereksinimlerine uygun yeni yetkinlikler kazandıracağız. Kısacası; bugüne kadar olduğu gibi yarın da yine birlikte büyüyecek, birlikte gelişeceğiz.

Bu vesileyle, 2021 yılında ortaya koyduğumuz başarılara katkılarından dolayı da tüm çalışanlarımıza, iş ortaklarımıza, müşterilerimize ve hissedarlarımıza teşekkür ediyorum.

Güler Sabancı
Yönetim Kurulu Başkanı

CEO ile Röportaj

2021 yılında, 5 yıllık stratejik planda tanımladığımız 5 önceliğimiz ve stratejik hedeflerimizin rehberliğinde, **Topluluk Vaadimizi hayata geçirmek için güçlü ve kararlı adımlarla ilerledik.**

Yurt içinde ve yurt dışında ana iş kollarımızda mevcut konumumuzu güçlendirirken, yeni büyüme platformlarındaki proje ve yatırımlarımızı hayata geçirmeye devam ettik.

S

Sabancı Topluluğu'nun 2021 yılı performansına bir manşet atmak istersek, bu sizce ne olur?

2020'de dünyayı etkisi altına alan COVID-19 pandemisi, 2021'de aşılama kampanyaları ile kısmen kontrol altına alınsa da salgının ekonomi ve hayat üzerindeki etkileri yıl boyunca hissedildi.

Küresel ekonomide, pandeminin ilk yılında gözlenen daralma 2021'de yerini toparlanmaya bıraktı. Buna karşılık, çoğu hükümetin salgın sürecinde hane halkını ve ekonomik aktörleri korumak amacıyla devreye aldığı destekleyici mali politikalar, enflasyonist eğilimlerin hızla artmasına yol açtı. Buna tedarik zincirindeki sıkıntılar enerji ve hammadde fiyatlarındaki artışlar ve iklim acil durumunun küresel çapta sertleşen sonuçları da eklenince global görünümün bir süre daha dalgalanmalara ve kırılganlıklara açık olacağını söyleyebiliriz.

Öngörülebilirliğin azaldığı, belirsizliğin arttığı bu ortamda, Sabancı Topluluğu olarak güçlü kazanımlara imza attık. Bu dönemde sadece 'bugünü yönetmeye' odaklanmadık. Pandemi öncesinde hayata geçirdiğimiz dijital dönüşüm yatırımları sayesinde, ana işlerimizi başarıyla yürütürken, tüm Topluluk çalışanlarımızın katkılarıyla oluşturduğumuz kısa ve orta vadeli yol haritamızı tüm paydaşlarımıza aktardık. Çalışanlarımızdan, yöneticilerimizden neler beklediğimizi anlattık; şirketlerimizi yeni normalin gerçeklerine nasıl adapte edeceğimiz konusunda onlara yol gösterdik.

2021 yılında, 5 yıllık stratejik planda tanımladığımız 5 önceliğimiz ve stratejik hedeflerimizin rehberliğinde, Topluluk Vaadimizi hayata geçirmek için güçlü ve kararlı adımlarla ilerledik. Yurt içinde ve yurt dışında ana iş kollarımızda mevcut konumumuzu güçlendirirken, yeni büyüme platformlarındaki proje ve yatırımlarımızı hayata geçirmeye devam ettik. Dijital dönüşüm alanında heyecan verici atılımlara imza atarken, sürdürülebilirliği tüm Topluluk faaliyetlerimizin temeline koyduk.

Raporumuzda detaylı olarak yer alan 2021 yılı finansallarımız Topluluğumuzun ana hatları ile özetlediğimiz başarısını açıkça ortaya koyuyor. Buna göre, kombine gelir, kombine FAVÖK ve konsolide net kâr büyümelerimiz 2021 yılında hızını artırarak devam etti. Kombine gelirlerimiz 152 milyar TL'ye, kombine FAVÖK'ümüz ise 33 milyar TL'ye yükseldi. Konsolide net kârımız ise 2021 yılında bir önceki yıla kıyasla iki katın üzerinde bir artış göstererek 12 milyar TL'ye ulaştı.

S

Topluluğun iş kolları bazındaki sonuçları ana hatları ile irdelersek, neler paylaşırsınız?

Rahmetli Sakıp Sabancı'nın dediği gibi; hudutsuz koşmak Sabancı'nın vizyonunun çok önemli bir parçası. Yaptığı güçlü ortaklıklarla, yurt dışında gerçekleştirdiği öncü projelerle, Sabancı'nın etki alanı aslında ülke sınırlarının çok ötesinde. Bunu her geçen gün güçlendirmeye çalışıyoruz. 2021 yılı da bu anlamda Sabancı'nın küresel ayak izinin dünyada çok daha bilindiği, hissedildiği, pekiştirildiği bir yıl oldu.

Kordsa, Brisa ve Çimsa ihracat performansları ile göz doldururken, 2021 yılı içinde devir işlemlerini resmi olarak tamamladığımız İspanya'daki Buñol Fabrikası ile Çimsa beyaz çimentoda global liderlerden biri oldu. Bu liderlikte, ABD'deki çimento yatırımımızın başarılı performansı da rol oynadı. Brisa'nın Arvento'yu satın alması, lastik üreticisi iştirakimizin bir mobilite oyuncusuna dönüşmesi konusunda önemli bir adım oldu. Bu adım aynı zamanda, ana işlerimizden bir tanesini Strateji Evimizde de öngördüğümüz üzere, yeni nesil bir işe dönüştürme ekseninde diğer şirketlerimize örnek oldu.

Banka dışı gelirlerimizde en yüksek paya sahip olan enerji iş kolumuzdaki atılımlarımıza 2021'de yenilerini ekledik. Sürdürülebilirlik yaklaşımımız doğrultusunda, yenilenebilir enerji, bu iş kolumuzdaki ana büyüme platformumuz olmaya devam edecek. Buradaki büyüme hedefimizi, 565 MW'lık rüzgâr santralleri yatırımlarımız ile hayata geçireceğiz. Türkiye'nin en büyük yenilenebilir portföyünü yeni gelecek kapasiteler ile pekiştireceğiz. Dağıtım tarafında şebeke yatırımlarına devam ederken özellikle büyük gelecek gördüğümüz müşteri çözümleri alanında öncü adımlar attık.

CEO ile Röportaj

Finansal hizmetler alanında, Aviva hisselerinin ortağımız Ageas'a devredilmesiyle birlikte, sigorta alanında tam konsolidasyon ve daha güçlü bir sinerjiyle yola devam ediyoruz.

Dünyanın en büyük kapasiteli stadyum üstü güneş enerjisi projesi olma özelliğini taşıyan Galatasaray Stadyumu ve Brisa Fabrikası güneş enerjisi sistem kurulum ve uygulamaları büyük ses getirirken, iç ve dış piyasadan bu alanda yoğun talep almak bizi mutlu etti, cesaretlendirdi.

Bir diğer önemli konu Eşarj ile elde ettiğimiz sonuçlar oldu. Dünya elektrikli mobiliteye hızla geçerken Topluluğumuz bu alanın öncüleri arasında yer aldı. Enerjisa Enerji'nin iştiraki Enerjisa Müşteri Çözümleri'nin Eşarj'daki payı %94'e yükseldi. Burada ilgili kamu kurum ve kuruluşlarıyla da yakın bir iş birliği içinde çalışarak bu alanın yasal mevzuatının oluşmasına da paydaş olarak somut katkımızı sunduk.

Finansal hizmetler alanında, Aviva hisselerinin ortağımız Ageas'a devredilmesiyle birlikte, sigorta alanında tam konsolidasyon ve daha güçlü bir sinerjiyle yola devam ediyoruz.

Türkiye'nin lider özel bankalarından Akbank, sektöründe dijitalleşmenin bayraktarlığını da yapmaya devam etti. Uzun yıllardır dijital dönüşüme yatırım yapan Akbank, son dönemde iştirakleri Akportföy ve Akyatırım'ın aynı alandaki yenilikçi projelerinin katkısı ile ekosistemini daha da büyüttü, etki alanını başarılı bir şekilde genişletti.

Diğer yandan, 2021 yılında portföy yapılanmasına yönelik bazı adımlar da attık. Sabancı Holding'in Philsa ve PMSA'daki hisselerini Philip Morris International'a devri işleminin 5 Ocak 2022 tarihinde tamamlanması ile tütün sektöründeki faaliyetlerimizi sonlandırdık.

S

"İşin Geleceğine Uyum", Sabancı Topluluğu'nun çok önemsediği bir kavram. Türkiye'de özel sektörce yürütülen en kapsamlı iş hayatı transformasyon projesi olarak niteleyebileceğimiz bu çalışma ve güncel gerçekleşmeleri hakkında neler paylaşmak istersiniz?

"İşin Geleceğine Uyum", Topluluk stratejimizin 5 ana önceliğinden bir tanesi. Yeni normalin oyun kurucularından biri olarak bu konuyu çok bütüncül bir şekilde ele alıyoruz. Burada temel hedefimiz, şirketlerimizi sadece kendi sektörlerinin değil, aynı zamanda dünyanın en iyi, en kapsayıcı uygulamalarına sahip hale getirmek.

Bunun için de 3 yıllık bir yol haritamız var. Geçtiğimiz yıl içinde de bu yol haritası doğrultusunda önemli kilometre taşlarını geride bıraktık. Bu konuda kararlılıkla yola devam ediyoruz.

Burada şirketler için en önemli konu, insana değer yaratabilmek. Teknolojiyi bu değer için kullanabilmek, çalışanlarımızı yarının dünyasına hazır hale getirebilmek.

İnsan Kaynakları ve Sürdürülebilirlik Grup Başkanlığımız tarafından başarıyla koordine edilen 'İşin Geleceğine Uyum' çalışmalarımız tabii ki çok önemli. Ama bunun ötesinde, bence Sabancı'nın bu alanda ortaya koyduğu en büyük başarı çalışanları nezdinde gösterdiği ve birçok kez kanıtladığı samimiyeti. Arkadaşlarımızla yaptığımız geri bildirim görüşmelerinde, bu konunun birçok kez, olumlu şekilde dile getirilmiş olması beni son derece mutlu etti. Çünkü dünya ne kadar dönüşürse dönüşsün, teknoloji ne kadar ilerlerse ilerlesin, bizim için değişmeyen şey, Sabancı değerleridir. Ve samimiyet, bu değerlerin temelindedir.

Pandeminin başında, "Hiçbir çalışanımızı bu süreçte geride bırakmayacağız" dedik ve bu sözümüzü sonuna kadar tuttuk. Çalışanlarımızın ve ailelerinin sağlığı için her türlü önlemi aldık, almaya da devam ediyoruz. Bugün Sabancı Topluluğu, %99'a ulaşan aşılanma oranıyla, çalışan sağlığı konusunda dünyadaki en iyi örneklerden birine sahiptir. Bu benim için ayrı bir gurur ve mutluluk kaynağı.

S

Sürdürülebilirlik, ana stratejilerinizden biri olup iklim acil durumu karşısında çok net hedefler ortaya koymuş bir Topluluksunuz. Bu konuda neler söylemek istersiniz?

Her şeyden önce, sürdürülebilirlik bizim için bir hedeften, bir sözden, bir taahhütten çok daha fazlası. Sürdürülebilirlik bizim Topluluk Vaadimizin temeli. Yani bu bizim için bir araç değil, bir amaç. Burada da çok önemli projeleri 2021 yılında hayata geçirdik. Hedeflediğimiz gibi, ülkemizde ve dünyada bu alana öncülük etmenin mutluluğunu yaşıyoruz.

Sabancı Topluluğu olarak hedefimiz en geç 2050 yılına kadar tüm operasyonlarımızda Net Sıfır Emisyon ve Sıfır Atık seviyesine ulaşmak. Biz Türkiye'de bu hedefi açıklayan ilk topluluğuz.

Bizi mutlu eden bir diğer gelişme MSCI ESG ve CDP İklim Değişikliği derecelendirmelerinde notumuzu bir yılda 2'şer kademe birden yükseltmiş olmamız ve Bloomberg Cinsiyet Eşitliği Endeksi'nde yer almamız. Tüm bu gelişmeleri Topluluğumuzun sürdürülebilirlik alanındaki değerli başarıları olarak görüyor ve gururlanıyoruz.

Sürdürülebilirlik, iş kollarımız ve iştiraklerimizin ajandalarının da birinci sırasında. Örneğin enerji segmentindeki yenilenebilir enerji yatırımlarımız ve bu anlamda sahip olduğumuz avantajlı coğrafi konum, sanayideki ileri malzeme teknolojileri çalışmalarımız, yapı malzemeleri alanındaki çevreci ürün geliştirme faaliyetlerimiz, sürdürülebilir kimyasallar geliştirmeye yönelik çalışmalarımız ve her faaliyetimize omurga olan dijital dönüşüm hep sürdürülebilirlik odağımızın somut sonuçlarıdır.

Tüm bunlara ek olarak enerji ve sanayi şirketlerimiz hem sürdürülebilirliğe hizmet eden teknolojileri kullanıyorlar hem de bu teknolojileri üretiyorlar. Bunu, Holding katma değeri açısından çok değerli bir avantaj olarak görüyoruz ve buradaki potansiyeli kullanmaya kararlıyız.

Sürdürülebilirlik bizim Topluluk Vaadimizin temeli. Yani bu bizim için bir araç değil, bir amaç. Burada da çok önemli projeleri 2021 yılında hayata geçirdik. Hedeflediğimiz gibi, ülkemizde ve dünyada bu alana öncülük etmenin mutluluğunu yaşıyoruz.

Birçok şirketin güç kaybettiği zorlu faaliyet ortamında biz sağlam bilanço yapımızı korumaya hatta bu yapıyı daha da güçlendirmeye devam ettik.

Dijitalleşme

Sabancı Topluluğu, sürekli gelişmeyi başarabilmesinin arkasındaki ana faktörlerden biri olan dijitalleşmeyi, tüm paydaşları için sürdürülebilir değer yaratmak amacıyla kültürünün merkezine yerleştirmiştir.

Önümüzdeki dönemde dijitalleşme, yeni normaldeki oyun kurucu pozisyonumuzu güçlendiren, Sabancı'nın tüm büyüme stratejisini besleyen en önemli gücümüz olacak. Bu alandaki yatırımlarımızı hızla ve kararlılıkla artırmayı hedefliyoruz.

S

Gelecek vizyonunuzun en önemli başlıklarından biri de dijitalleşme. Bu konuya yaklaşımınız nedir? Önümüzdeki yıllarda Sabancı Topluluğu'nu dijitalleşme anlamında neler bekliyor?

Sabancı Topluluğu'nun sürekli gelişiminin, tüm paydaşlarına sürdürülebilir biçimde değer yaratabilmesinin arkasındaki temel unsurlardan biri de erken dönemde dijitalleşmeyi bir şirket kültürü haline getirmiş olması.

Bunun önemini yaklaşık 2 yıldır hayatımızda olan pandemi döneminde daha yakından gördük. Bugüne kadar bu alanda yaptığımız yatırımlar sayesinde iki konuda büyük başarı gösterdik. İlk olarak, mevcut işlerimizin sürekliliğini sağlarken, kısa süreli ayarlamalar dışında, hiçbir işimizi durdurmadık. İkinci olarak da birçok şirketin güç kaybettiği zorlu faaliyet ortamında biz sağlam bilanço yapımızı korumaya hatta bu yapıyı daha da güçlendirmeye devam ettik.

Önümüzdeki dönemde dijitalleşme, yeni normaldeki oyun kurucu pozisyonumuzu güçlendiren, Sabancı'nın tüm büyüme stratejisini besleyen en önemli gücümüz olacak. Bu alandaki yatırımlarımızı hızla ve kararlılıkla artırmayı hedefliyoruz.

Dijital ve malzeme teknolojilerinde liderlik, Sabancı Topluluğu olarak gelecek stratejimizin 5 ana önceliğinden bir tanesi. Bu alanda liderliği sağlamak için kullanacağımız en güçlü araç ise teknoloji ve inovasyon konusundaki vizyonumuz ile yıllar içinde inşa ettiğimiz engin bilgi birikimi ve deneyim olacak.

Bugüne kadar ağırlıklı olarak Topluluğun dijitalleşme ihtiyaçlarının çözümünde kilit görevler üstlenen SabancıDx'i bu yeni büyüme alanımızın odağına dönüştürdük. SabancıDx, bir yandan Topluluğumuz içerisindeki dijital ve analitik dönüşümü hızlandırırken bir yandan da 'Sabancı Büyük Veri Gölü'nü oluşturma ve Sabancı ekosistemi ile değer yaratma konularına öncülük ediyor. Yaratıcı ürünlerle yurt dışına açılmayı planladığımız bu alan Topluluğumuzun dördüncü dikeyi olarak gelişecek, ileri veri analitiği ve siber güvenlik başlıca odak alanları olacak.

Diğer taraftan yeni nesil teknolojilerin ışığında gerçekleşen dijital dönüşümü şirketlerimizin stratejisinin önemli bir parçası olarak görüyor ve bu konudaki çalışmaları destekliyoruz. Kordsa'nın kalite geliştirme programında kaydedilen önemli verimlilik artışları, Brisa'nın Endüstri 4.0 yolculuğu ve Arvento yatırımı, Teknosa'nın online pazaryerine dönüşümü bu çalışmalardan ilk aklımıza gelenler. Ayrıca, sigorta sektörüne değer katan AksigortaNext uygulaması ile yeni nesil sigortacılık platformunu yarattık.

S

Cumhuriyet Seferberliği, 2021 yılının ülkemizde en dikkat çeken sosyal sorumluluk projelerinin başında yer aldı. Bu kapsamda Sabancı Topluluğu'nun kurumsal sosyal sorumluluk bakış açısı ve bu konuda yaptıklarınızdan bahsedebilir misiniz?

Yaklaşık 100 yıldır "Bu topraklardan kazandığını, bu toprakların insanlarıyla paylaşmak" Sabancı Topluluğu'nun temel prensibi olmuştur. Bu, Hacı Ömer Sabancı'dan bizlere kalan en büyük mirastır. Topluma ve insanlığa pozitif katkı sağlamak bizim için en büyük önceliktir.

CEO ile Röportaj

Doğaya, canlılara ve yeni nesillere güzel bir gelecek bırakmak, Ata'mızın emanetine sahip çıkmak için Sabancı Cumhuriyet Seferberliği'ni başlattık.

Sabancı Cumhuriyet Seferberliği'ni ortaya çıkaran da işte bu yaklaşım...

Ülkemiz, 2021 yılında sellerle başlayıp, günlerce süren orman yangınlarıyla devam eden felaketleri yaşadı. Hepimiz çok üzüldük ve çaresizliği yaşadık. Topluluk olarak ilk günden itibaren sahada, felaketlerle mücadele eden ekiplerin, zarar gören vatandaşlarımızın yanında olduk. Topluluk şirketlerimiz tüm imkânlarını seferber ederek araç ve ekipman desteği sağladı. Bu olanaklarımızı Muğla, Antalya, Denizli ve Isparta bölgelerine ivedilikle sevk ettik. Afet alanlarında, maddi ve manevi olarak vatandaşlarımızın yanındaydık. En büyük önceliğimizi de yangınların bir an önce söndürülmesine verdik. Bununla da yetinmedik 5 yılda, 1 milyon fidan dikme sözü verdik.

Bu gelişmelerin ışığında Türkiye Cumhuriyeti'nin 98'inci kuruluş yıl dönümünde, tarihi bir seferberliğe imza attık. Doğaya, canlılara ve yeni nesillere güzel bir gelecek bırakmak, Ata'mızın emanetine sahip çıkmak için Sabancı Cumhuriyet Seferberliği'ni başlattık.

29 Ekim - 10 Kasım tarihleri arasında, tam 13 gün boyunca, tüm gönüllülerimizle birlikte Cumhuriyeti kutlamanın çok ötesine geçerek, çalışarak yaşattık. 10 Kasım'da ise, faaliyetlerimizi Ata'mıza armağan ederek, onu çalışarak andık.

Topluluk olarak cumhuriyet coşkusunu Adana'dan başlayarak Aydın, Aksaray, Ankara, Antalya, Balıkesir, Bursa, Çanakkale, İstanbul, Kocaeli ve Mersin olmak üzere toplam 11 ile 60 binden fazla çalışan ve paydaşımızla birlikte taşıdık. Gönüllülük esasına dayalı olarak gerçekleştirdiğimiz Cumhuriyet Seferberliğinde, toprak canlandırmadan fidan dikimine; çevre temizliğinden biyoçeşitliliği desteklemeye ve okul yenilemeye kadar pek çok çevre etkinliği düzenledik.

S

Son olarak Kasım ayında devreye aldığınız hisse geri alım programı hakkında bilgi paylaşmanızı rica ediyoruz? Bu programın kısa ve orta vadeli kazanımlarını hangi alanlarda görüyorsunuz?

Sabancı Holding hissesine yatırım yapan herkesin elde edeceği potansiyel getiriyi artırmayı işimizin her noktasında bir öncelik olarak kabul ediyoruz. Topluluk ölçeğinde yatırım kararlarımızı alırken olduğu gibi sermayemizin iş kolları arasındaki dağılımını gerçekleştirirken de hissedar getirisinin göreceli performansını ve net aktif değer büyümesini en önemli kriterlerimiz arasında değerlendiriyoruz.

Yönetim Kurulumuz, 9 Kasım 2021 tarihinde, çıkarılmış sermayemizin yaklaşık %5'ini temsil eden 102 milyon adet paya kadar bir geri alım programı başlatma kararı aldı. Yatırımcılarımızın takdirini toplayan bu program kapsamında 2021 yıl sonu itibarıyla toplam 8 milyon adet hisse geri alımı yaptık.

Hisse geri alım programı ile amacımız Borsa İstanbul'da Sabancı Holding hissesi için sağlıklı fiyat oluşumunun desteklenmesi, böylelikle paylarımızın makul değerine kavuşturularak net aktif değer iskontosunun azaltılması ve pay sahiplerine daha cazip uzun vadeli bir yatırım imkânı sunulması. İnanıyorum ki bu program, dinamik portföy yönetimindeki kararlı adımlarımız ve kaydedeceğimiz performansın hisselerimiz üzerindeki olumlu etkisini pekiştirecektir.

S

Söyleşimize son vermeden 2022'ye dair görüş ve beklentilerinizi özetlemenizi rica edeceğiz.

Söyleşimizin başında da vurguladığım üzere, öngörülebilirliğin çok düştüğü bir konjonktürden geçiyoruz. Önümüzdeki birkaç yıl boyunca, dünya ekonomisinin yeni normale adapte olma ve denge bulma yönünde dalgalanmalar yaşayacağını öngörebiliriz.

Topluluk olarak sahip olduğumuz portföy çeşitliliğini, doğru kurgulanmış stratejimizi, yönetim yetkinliklerimizi ve kenetlenmiş büyük ailemizi zorlukları aşmanın en değerli teminatı ve aracı olarak görüyoruz. Diğer taraftan yüzyıla yaklaşan geçmişimizde inşa ettiğimiz yetkinliklerimiz ve varlıklarımız, sisli sularda yüzmemize, sert rüzgârlarda ise kararlılıkla yürümemize ve başarıya azimle tırmanmamıza imkân sağlamaktadır.

Çünkü biliyoruz ki Türkiye'deki varlığımız, ülkemiz ekonomik ve sosyal koşullarını iyileştirdiğimiz ölçüde güçlenecek ve iyi olacaktır. Bizim için hedef Türkiye'de iyi olmak kadar küresel ölçekte de iyi, başarılı, rekabetçi ve oyunun kurallarını belirleyen olmaktır.

2022 yılı, Sabancı Topluluğu'nun çıtayı daha yüksek seviyelere koyduğu, üretmeye ve büyümeye devam edeceği bir dönem olacaktır. Tasarruf, verimlilik ve çeviklik kavramları etrafında şekillenmekte olan geleceğe ilerlerken, topluma daha fazla fayda sağlayacak projeler geliştirmeye devam edeceğimiz bir dönem bizi bekliyor.

Yatırımcılarımız, sağlam bilançosu ve netleşmiş stratejik planıyla daha hızlı adımlar atan bir Sabancı Topluluğu görecek. Yönetim Kurulumuz başta olmak üzere, yönetim ekiplerimiz ve çalışanlarımız aynı hedef etrafında kenetlenmiş ilerliyoruz.

Sisli ve puslu küresel bir ortamda, hedefi önden belirleyenler kazanır. Hedefimiz net ve yalın: "Dünyanın Sabancısı"nı yaratmak".

Cenk Alper
Yönetim Kurulu Üyesi ve CEO

Sabancı Holding hissesine yatırım yapan herkesin elde edeceği potansiyel getiriyi artırmayı işimizin her noktasında bir öncelik olarak kabul ediyoruz. İnanıyorum ki hisse geri alım programı, dinamik portföy yönetimindeki kararlı adımlarımız ve kaydedeceğimiz performansın hisselerimiz üzerindeki olumlu etkisini pekiştirecektir.

Yönetim Kurulu

GÜLER SABANCI
Yönetim Kurulu Başkanı

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

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

EROL SABANCI
Yönetim Kurulu Başkan Vekili

Erol Sabancı, 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 SABANCI DİNÇER
Yönetim Kurulu Üyesi

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

Suzan Sabancı Dinçer, Institute of International Finance Yönetim Kurulu Üyesi ve Gelişmekte Olan Ülkeler Danışma Kurulu Üyesi'dir. Sabancı Dinçer ayrıca Harvard Üniversitesi Küresel Danışma Kurulu Üyeliğini üstlenmektedir. Sabancı Dinçer ayrıca New York'taki American-Turkish Society eş başkanı, Council on Foreign Relations Uluslararası Danışmanlar Kurulu Üyesi, Venetian Heritage Inc. Yönetim Kurulu Üyesi'dir.

Suzan Sabancı Dinçer, 2010-2014 yılları arasında iki dönem boyunca DEİK/Türk-İngiliz İş Konseyi başkanlığı görevini üstlenmiş, 2009-2016 yılları arasında Chatham House Mütevelli Heyeti Üyeliği yapmış; 2014-2018 yılları arasında da iki dönem Yönetim Kurulunda Kadın Derneği'nin Danışma Kurulu Başkanlığını üstlenmiştir. Sabancı Dinçer, ayrıca Endeavor Türkiye Kurucu Üyeliği ve Yönetim Kurulu Üyeliği, Kadın Girişimciler Derneği (KAGİDER) kurucu ve fahri üyeliği ile Contemporary İstanbul Danışma Üst Kurulu Başkanlığı ve Onur Kurulu Üyeliği görevlerini yürütmektedir.

SAİME GONCA ARTUNKAL (Sakıp Sabancı Holding A.Ş. Temsilcisi)
Yönetim Kurulu Üyesi

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

SERRA SABANCI
Yönetim Kurulu Üyesi

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

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

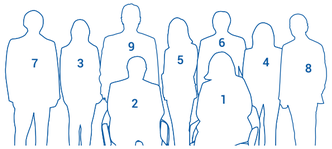
Serra Sabancı, halen Sabancı Holding'de Yönetim Kurulu Üyesi olarak yer almaktadır. Sabancı Vakfı Mütevelli Heyeti'nde de yer alan Serra Sabancı, Vakfın ilkokul ve öncesi yaş grubu için çevre bilinci ve hayvan hakları koruma bilincini oluşturma projesinin öncüsü ve takipçisidir.

CENK ALPER
Yönetim Kurulu Üyesi ve CEO

Cenk Alper, 1991 yılında Orta Doğu Teknik Üniversitesi Makine Mühendisliği Bölümü'nden mezun olmuştur. Aynı üniversitede Makine Mühendisliği yüksek lisansı ve Sabancı Üniversitesi'nde MBA yapmıştır.

Sabancı Topluluğu'na 1996 yılında, Beksa'da katılan Alper, 2002-2007 yılları arasında Bekaert bünyesinde, Belçika ve Amerika Birleşik Devletleri'nde yöneticilik görevleri üstlenmiştir. 2007 yılında Kordsa'ya Global Teknoloji Direktörü olarak dönmüş, Ar-Ge ve inovasyon yapılanmasını tamamlamıştır. Operasyon Genel Müdür Yardımcılığı (COO) görevinin ardından, 2013-2017 yılları arasında CEO olarak Kordsa'nın transformasyon ve ikincil halka arzına liderlik etmiştir. 2017 yılından itibaren Sabancı Holding Sanayi Grup Başkanlığı görevini üstlenmiştir. Cenk Alper, 2019 Ağustos itibarıyla Sabancı Holding CEO'su ve Yönetim Kurulu Üyesi olarak atanmıştır. Ayrıca, Enerjisa Enerji ve Enerjisa Üretim Yönetim Kurulu Üyesi olarak görev yapmaktadır.

TÜSİAD, Dünya Ekonomik Forumu (WEF) Dünya Sürdürülebilir Kalkınma İş Konseyi (WBCSD), Uluslararası Kurumsal Yönetim Ağı (ICGN), CNBC ÇSY Konseyi (CNBC ESG Council) ve WSJ CEO Council Üyesi'dir.



1 GÜLER SABANCI
Yönetim Kurulu Başkanı

2 EROL SABANCI
Yönetim Kurulu Başkan Vekili

3 SERRA SABANCI
Yönetim Kurulu Üyesi

4 SUZAN SABANCI DİNÇER
Yönetim Kurulu Üyesi

5 SAİME GONCA ARTUNKAL
Yönetim Kurulu Üyesi

6 CENK ALPER
Yönetim Kurulu Üyesi ve CEO

7 AHMET ERDEM
Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi

8 MEHMET KAHYA
Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi

9 HAYRİ ÇULHACI
Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi

Yürütme Kurulu

AHMET ERDEM
Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi

Ahmet Erdem İstanbul Teknik Üniversitesi'nde İnşaat Mühendisliği branşında lisans eğitimi aldıktan sonra İstanbul Üniversitesi İşletme Enstitüsü'nde Mühendislik Yönetimi branşını tamamlamıştır.

1990 yılında Shell'de çalışmaya başlayan Erdem, Türkiye, Orta Doğu ve Avrupa'da üst kademelerde görev yapmıştır. Yunanistan ve Türkiye Yatırım Müdürlüğü, Türkiye Perakende Satışlar Müdürlüğü görevlerinden sonra, 2006 yılında, halihazırda Yönetim Kurulu Başkanlığı'nı da yürüttüğü Shell & Turcas Petrol A.Ş. ortak girişim şirketinin kurulmasında önemli bir rol üstlenmiştir. Ortak girişim şirketinin entegrasyonu sırasında Perakende Genel Müdürü ve İcra Kurulu Üyeliği görevlerini yürütükten sonra Shell'in Doğu Afrika'daki faaliyetlerinin merkezi olan Kenya'da Shell Ülke Başkanı ve Kenya Shell Yönetim Kurulu Başkanlığı görevini üstlenmiştir. Ahmet Erdem, Royal Dutch Shell bünyesinde finansal ve itibar risk yönetimi ile ilgili eğitimler almıştır ve ülke çapında 20 yıla yakın risk yönetim tecrübesi bulunmaktadır.

Erdem halen Shell Türkiye Ülke Başkanlığı'nın yanı sıra Shell&Turcas A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanlığı ve Sabancı Holding Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeliği görevlerini yürütmektedir.

Ahmet Erdem, önceki yıllarda Uluslararası Yatırımcılar Derneği'nde (YASED) iki dönem Yönetim Kurulu Başkanlığı yapmış olup halihazırda Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği'nde (TOBB) Petrol ve Petrol Ürünleri Sanayi Meclis Başkanlığı, Petrol Sanayi Derneği'nde (PETDER) Yönetim Kurulu Başkan Yardımcılığı, Sürdürülebilir Kalkınma Derneği (WBCSD Türkiye), United Nations Global Compact Türkiye ve Enerji Verimliliği Derneği'nde (ENVER) Yönetim Kurulu Üyeliği ve İngiliz Ticaret Odası'nda Danışma Kurulu Üyeliğini sürdürmektedir.

HAYRİ ÇULHACI
Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi

1978 yılı Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi mezunu olan 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 Holding Danışma Meclisi Heyeti Üyesi ve Başkan Yardımcısıdır.

2006 yılından bu yana kurucusu olduğu Kronus şirketinde hisselardar ve yönetim kurullarına danışmanlık veren Mehmet Kahya halen Brisa Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi, Temsa Yönetim Kurulu Üyesi, Dağbaşı Yatırım, Audio, Enerjeo Gediz ve Enerjeo Kemaliye şirketlerinde Hissedarlar Danışmanı olarak görev yapmaktadır.

MEHMET KAHYA
Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi

Lisans eğitiminde Yale Üniversitesi Kimya Mühendisliği ve Ekonomi fakültelerinden çift ana dal BS diploması alan Mehmet Kahya, MBA diplomasını Kellogg School of Management'tan Finans, Pazarlama ve Matematiksel Metotlar dallarında aldı.

Çalışma yaşamına 1975-1980 yıllarında Sasa Yönetim Hizmetleri Şefi olarak başlayan Mehmet Kahya, 1980-1986 yıllarında kurucusu olduğu MKM BV (Hollanda) ve sonrasında Sibernetik Sistemler'in liderliğini yaptı. Sabancı Grubu'na Otomotiv Grup Başkan Yardımcısı olarak dönen Mehmet Kahya 1986-1994 döneminde, Temsa Başkan Yardımcılığı ve Başkanlığı, Toyotasa Başkan Yardımcılığı yanı sıra Sabancı Holding Planlama ve Yönlendirme Konsey Üyesi ve Temsa, Toyotasa, Susa ile Sapeksa Yönetim Kurulu Üyesi idi.

1994-2006 yıllarında sırasıyla CarnaudMetalbox Murahhas Azası ve Yönetim Kurulu Başkan Vekilliği, Uzel Makina Başkanlığı, Uzel Holding İcra Kurulu Üyeliği, DYO Genel Müdürlüğü ve Boya Grubu Başkan Yardımcılığı, Sarten Ambalaj İcra Kurulu Üyeliği, Gierlings Velpor Yönetim Kurulu Başkan Yardımcılığı (Portekiz) ve Assan Alüminyum Başkanlığı yaptı.

CENK ALPER
Yönetim Kurulu Üyesi ve CEO

Cenk Alper, 1991 yılında Orta Doğu Teknik Üniversitesi Makine Mühendisliği Bölümü'nden mezun olmuştur. Aynı üniversitede Makine Mühendisliği yüksek lisansı ve Sabancı Üniversitesi'nde MBA yapmıştır.

Sabancı Topluluğu'na 1996 yılında, Beksa'da katılan Alper, 2002-2007 yılları arasında Bekaert bünyesinde, Belçika ve Amerika Birleşik Devletleri'nde yöneticilik görevleri üstlenmiştir. 2007 yılında Kordsa'ya Global Teknoloji Direktörü olarak dönmüş, Ar-Ge ve inovasyon yapılanmasını tamamlamıştır. Operasyon Genel Müdür Yardımcılığı (COO) görevinin ardından, 2013-2017 yılları arasında CEO olarak Kordsa'nın transformasyon ve ikinci halka arzına liderlik etmiştir. 2017 yılından itibaren Sabancı Holding Sanayi Grup Başkanlığı görevini üstlenmiştir. Cenk Alper, 2019 Ağustos itibarıyla Sabancı Holding CEO'su ve Yönetim Kurulu Üyesi olarak atanmıştır. Ayrıca, Enerjisa Enerji ve Enerjisa Üretim Yönetim Kurulu Üyesi olarak görev yapmaktadır.

TÜSİAD, Dünya Ekonomik Forumu (WEF) Dünya Sürdürülebilir Kalkınma İş Konseyi (WBCSD), Uluslararası Kurumsal Yönetim Ağı (ICGN), CNBC ÇSY Konseyi (CNBC ESG Council) ve WSJ CEO Council Üyesi dir.

BURAK ORHUN
Yapı Malzemeleri

Burak Orhun, lisans eğitimini Boğaziçi Üniversitesi Ekonomi bölümünde tamamlamış; yüksek lisans derecelerini ise ABD'de George Washington University'de Finans alanında (MsF) ve University of Pennsylvania-Wharton Business School'da İşletme (MBA) alanlarında almıştır.

Çalışma hayatına, Mercedes Benz Türk A.Ş.'de Finansal Planlama ve Analiz Uzmanı olarak başlayan Burak Orhun, ABD'de sırasıyla Thomson Corporation (Reuters), CapitalOne Financial ve CadenceQuest, Inc. şirketlerinde Finans Müdürlüğü, Portföy Yönetimi Direktörlüğü, Kurumsal Gelişim Direktörlüğü ve Mali İşler Genel Müdür Yardımcılığı gibi çeşitli yöneticilik görevlerinde bulunmuştur. Burak Orhun, 2009 - 2018 yılları arasında Oyak Grubu'nun tüm şirket alım & satım (M&A) ve yeni yatırım projelerinden sorumlu olarak, Oyak Girişim Danışmanlığı şirketinin Genel Müdürlüğü görevini yürütmüştür. Eş zamanlı olarak da Oyak Grubu yurtiçi ve yurtdışı kimya ve enerji şirketlerinde üst düzey yöneticilik, murahhas azalık ve yönetim kurulu başkanlığı görevlerinde bulunmuştur. 2018 yılında Sabancı Holding Strateji ve İş Geliştirme Bölüm Başkanı olarak Sabancı Topluluğu'na katılan Orhun, Mayıs 2021 itibarıyle Sabancı Holding Yapı Malzemeleri Grup Başkanlığı görevini yürütmektedir. Ayrıca, Brisa Bridgestone Sabancı, Akçansa, Çimsa ve Çimsa Sabancı Cement BV'de Yönetim Kurulu Başkanı, Teknosa ve SabanciDx şirketlerinde Yönetim Kurulu Üyeliği görevlerini yürütmektedir.

CEVDET ALEMDAR
Sanayi

Cevdet Alemdar, 1992 yılında Boğaziçi Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Bölümü'nden mezun olmuş, İşletme Yüksek Lisans derecesini (MBA) 2000 yılında Sabancı Üniversitesi'nden almıştır.

Sabancı Holding bünyesine 1993 yılında katılmış ve sırasıyla Beksa, Saksa, Kordsa, Temsa İç Makinaları ve Brisa'da çeşitli yönetici pozisyonlarında bulunmuştur. Bu süre içinde Türkiye'de inşaat ve üretim sektörlerine yönelik tel ürünleri yatırımları gerçekleştirmiştir. Brezilya, Tayland ve Çin'de lastik endüstrisine yönelik yurtdışındaki iştiraklerinin fabrika genel müdürlükleri, Güney Amerika ve Asya Pasifik bölgelerinin satış ve pazarlama liderliklerini yapmıştır. Kordsa'nın Teknoloji ve Pazar Geliştirme Başkan Yardımcısı olarak Ar-Ge ve inovasyon liderliklerini gerçekleştirmiştir. Temsa İç Makinaları'nın Komatsu İş Makinaları'nın ardından Volvo Kamyon distribütörlüğünü de alarak büyümesi sırasında Genel Müdürlük yapmıştır. Daha sonra Bridgestone ve Sabancı Holding ortaklığında kurulan, 80'den fazla ülkeye ihracat yapan ve Türkiye'de lastik ve mobilite çözümleri İderi olan Brisa'nın CEO'luğu görevini yürütmüştür. 1 Nisan 2020'den itibaren Sabancı Holding Sanayi Grup Başkanlığı görevini yürütmektedir.

TÜSİAD Yönetim Kurulu üyesi ve DEİK / Türkye - ABD İş Konseyi (TAİK) Yönetim Kurulu üyesi olan Alemdar, Boğaziçi Üniversitesi Mezunlar Derneği üyesi. Sabancı Üniversitesi Mezunlar Derneği ve Sabancı Topluluğu'nda Brisa, Kordsa, Temsa Motorlu Araçlar ve Temsa Ulaşım Araçları Yönetim Kurulu Başkanı, Akçansa Yönetim Kurulu Üyesi olarak görev almaktadır.

DUYGU KIRCA
Hukuk, Risk ve Uyum

Duygu Kırca, Dokuz Eylül Üniversitesi Hukuk fakültesinden mezun olmuş, çalışma hayatı devam ederken Boston University'nin şirket avukatlarına özel olarak sunduğu mini MBA programını tamamlamıştır.

Profesyonel kariyerine 1995 yılında Koloğlu Hukuk Bürosu'nda başlamış olan Duygu Kırca, 1998-2002 yılları arasında Sabancı Holding'de Hukuk Müşaviri olarak görev yapmıştır. Sonrasında 2002-2004 yılları arasında Pakstoy Ortak Hukuk Bürosu'nda Kıdemli Avukat olarak görev almış, 2004-2005 yıllarında ise BP Petrolleri bünyesinde Regülasyon İlişkilerini yönetmiştir. 2005 yılında yeniden Sabancı Topluluğu bünyesine katılan Duygu Kırca, 2015 yılına kadar Kordsa Global'de Hukuk İşleri Direktörü görevini üstlenmiştir. 2015 yılında Mondelez International Şirketine Baş Hukuk Müşaviri olarak geçiş yaptıktan sonra, 2017 yılında Amazon Lüksemburg ekibine katılarak Amazon'un Türkiye pazarına girişi ve amazon.com.tr'nin kuruluşu projesini yürütmüştür. 2019 yılında Pfizer Şirketinin Türkiye ve Adriyatik bölgelerinin Hukuk Direktörlüğü görevine getirilmiştir.

Duygu Kırca, Haziran 2020 itibarıyla Sabancı Holding Hukuk, Risk ve Uyum Bölüm Başkanı görevini üstlenmiştir. Duygu Kırca; ayrıca Ankara Entemasyonel Otelcilik, Brisa, Carrefoursa, Exsa ve Tursa Yönetim Kurulu Üyeliği görevlerini yürütmektedir.

EYÜP ENGİN
Bankacılık

Eyüp Engin, Orta Doğu Teknik Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü'nden mezun olmuştur.

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

2007 yılında Teftiş Kurulu Başkanlığı'na atanan Eyüp Engin 2007 – 2019 devresinde Bankanın tüm iştiraklerinde Denetim Komitesi Başkanı olarak Yönetim Kurullarında görev almıştır. Engin 2019 yılı Mart ayında Yönetim Kurulu Murahhas Üyeliği görevine, 2020 yılı Mart ayında ise Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı ve Murahhas Üyelik görevine seçilmiştir; ayrıca Türk Telekomünikasyon A.Ş.'de Yönetim Kurulu Başkan Yardımcılığı görevini yürütmektedir.

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

GÖKHAN EYİGÜN
Genel Sekreter ve Strateji & İş Geliştirme

Gökhan Eyigün, 1998 yılında İstanbul Teknik Üniversitesi İşletme Mühendisliği bölümünden derece ile mezun olmuştur. 2002-2004 yılları arasında Rotterdam School of Management'ta MBA programını tamamlamış; ayrıca Harvard Business School'da çeşitli yönetici eğitim programlarına katılmıştır.

Kariyerine 1998 yılında Arthur Anderser'da başlamış ve ağırlıklı olarak Kurumsal Finansman alanında danışmanlık yapmıştır. Sonrasında, 2004 yılında, PricewaterhouseCoopers'ta Kurumsal Finansman ve M&A Danışmanlığı bölümünün kurulmasında görev alarak yöneticiliğini üstlenmiştir. 2007 yılında Sabancı Topluluğu'na katılan Gökhan Eyigün, 2007-2018 yılları arasında Sabancı Holding'de Strateji ve İş Geliştirme bölümünün farklı kademelerde yöneticilik yapmıştır. 2018-2021 yılları arasında Sabancı Holding Genel Sekreterliği ile Exsa, Tursa ve AEO şirketlerinin Genel Müdürlüğü görevlerini; 2020-2021 yıllarında ise ilave olarak Temsa Motorlu Araçlar İcradan Sorumlu Yönetim Kurulu Üyeliği görevini yürütmüştür. 2021 yılından itibaren Sabancı Holding Strateji ve İş Geliştirme Grup Başkanı görevine atanan Gökhan Eyigün, aynı zamanda Genel Sekreterlik görevini de sürdürmektedir. Gökhan Eyigün, ayrıca Afyon Çimento, Çimsa, Kordsa, SabanciDx, Temsa Motorlu Araçlar ve Temsa Ulaşım Araçları şirketlerinde Yönetim Kurulu Üyeliği görevlerini yürütmektedir.

HAKAN TİMUR
İnsan Kaynakları ve Sürdürülebilirlik

Hakan Timur, İstanbul Üniversitesi İngilizce İktisat Bölümünden lisans ve Sabancı Üniversitesi Enerji ve Teknoloji Yönetimi bölümünden yüksek lisans derecesine sahiptir.

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

Hakan Timur, İnsan Kaynakları ve Sürdürülebilirlik Grup Başkanlığı görevine ek olarak Sabancı Holding'de Yürütme Kurulu Üyeliği, Teknosa'da Yönetim Kurulu Başkanı, Çimsa, Afyon Çimento, Enerjisa Enerji, Enerjisa Üretim ve SabanciDx şirketlerinde Yönetim Kurulu Üyeliği / Yönetim Kurulu Başkan Vekilliği görevlerini yürütmektedir. Bununla birlikte, Özel Sektör Gönüllüleri Derneği-ÖSGD, Yönetim Kurulu Üyeleri Derneği-YÜD, Sürdürülebilir Kalkınma Derneği Türkiye-SKDT ve Dünya Sürdürülebilir Kalkınma İş Konseyi-WBCSD gibi STK'larda da görev almakta, Yönetim Kurulu üyelikleri bulunmaktadır. Hakan Timur, TÜSİAD İstihdam ve Sosyal Güvenlik Çalışma Grubu Başkanlığını da yürütmektedir.

HALUK DİNÇER
Finansal Hizmetler

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

Kariyeri 1985 yılında ABD'de General Motors Global Technical Center bünyesinde Proje Mühendisi olarak başlayan Dinçer, 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, Nisan 2020'de Finansal Hizmetler Grup Başkanı olarak atanmıştır. Halen Holding Yürütme Kurulu Üyesi, Aksigorta, Agesa, Exsa, Tursa, Ankara Enternasyonel Otelcilik şirketlerinde Yönetim Kurulu Başkanı ve Brisa'da Yönetim Kurulu Üyesi olarak görev yapmaktadır.

Dinçer, 2014-15 yıllarında TÜSİAD Başkanı olarak görev yapmış olup halen TÜSİAD Başkanlar Konseyi Üyesi'dir. Ayrıca 2008-14 yıllarında Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu (DEİK) bünyesinde Türkiye-ABD İş Konseyi (TAİK) Başkanlığı görevini üstlenmiştir. Şubat 2018'den beri Global İlişkiler Forumu'nda Yönetim Kurulu Üyesi olarak görev yapmaktadır. Haziran 2019'dan beri sigorta sektöründen uluslararası kuruluşu Geneva Association'a üyedir.

1 CENK ALPER
Yönetim Kurulu Üyesi ve CEO

2 BURAK ORHUN
Yapı Malzemeleri

3 CEVDET ALEMDAR
Sanayi

4 DUYGU KIRCA
Hukuk, Risk ve Uyum

5 EYÜP ENGİN
Bankacılık

6 GÖKHAN EYİGÜN
Genel Sekreter ve Strateji & İş Geliştirme

7 HAKAN TİMUR
İnsan Kaynakları ve Sürdürülebilirlik

8 HALUK DİNÇER
Finansal Hizmetler

9 KIVANÇ ZAİMLER
Enerji

10 N. ORHUN KÖSTEM
Finans

11 PELİN ERKIRALP
Kurumsal Marka Yönetimi ve İletişim

KIVANÇ ZAİMLER
Enerji

Kıvanç Zaimler 1991 yılında İstanbul Teknik Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Bölümü'nden mezun olup, Berlin Teknik Üniversitesi'nde eğitim almıştır.

İş hayatına 1992 yılında başlamış ve 2008 yılına kadar sırasıyla Türk Elektrik Endüstrisi, RAM Dış Ticaret ve Ayşaz şirketlerinde çeşitli yönetici pozisyonlarında bulunmuştur. 2008 yılında Enerjisa'ya katılan Zaimler, Enerjisa bünyesinde Ticaret, Dağıtım, Satış Şirketlerinde yönetici pozisyonlarında çalıştıktan sonra son olarak Enerjisa CEO'su olarak görev yapmıştır. Zaimler, Temmuz 2018'den itibaren Sabancı Holding Enerji Grup Başkanı olarak görevine sürdürmektedir.

Sivil Toplum Kuruluşlarında aktif rol alan Zaimler, ELDER Yönetim Kurulu Başkanı, Dünya Enerji Konseyi Türkiye Başkan Yardımcılığı, TÜSİAD Enerji Çalışma Grubu Başkanlığı, Sabancı Üniversitesi İstanbul Uluslararası Enerji ve İklim Merkezi (IICEC) Yönetim Kurulu Üyeliği ve SHURA Danışma Konseyi Üyeliğinin yanı sıra, Sabancı Topluluğu'nda Enerjisa Enerji ve SabanciDx şirketleri Yönetim Kurulu Başkanı, Enerjisa Üretim şirketi Yönetim Kurulu Başkan Vekili ve Akiscorta ve Agesa şirketleri Yönetim Kurulu Üyesi olarak görev almaktadır.

N. ORHUN KÖSTEM
Finans

Orhun Köstem, Orta Doğu Teknik Üniversitesi Makine Mühendisliği bölümünden 1991 yılında mezun olup, ardından aynı üniversitede MBA ve Bilgi Üniversitesi'nde Finans ve Şirketler Hukuku üzerine yüksek lisans programını tamamlamıştır.

Orhun Köstem 1994 yılında katıldığı Anadolu Grubu'nda 2008 yılına kadar çeşitli yönetici pozisyonlarında bulunmuştur. 2008 yılında Efes Breweries International şirketinde CFO olarak atanan Orhun Köstem, 2009 yılında Anadolu Grubu Kurumsal Finans Koordinatörü olarak görev yapmıştır. Kariyerine Coca-Cola İçecek'te devam etmiş, 2010-2016 yılları arasında Coca-Cola İçecek CFO pozisyonunda, 2017-2018 yılları arasında ise Coca-Cola İçecek Orta Doğu ve Pakistan'dan sorumlu Bölge Direktörü olarak çalışmıştır. 2019-2021 arasında Anadolu Efes şirketinde CFO olarak görev almıştır. Orhun Köstem, 1 Temmuz 2021'den itibaren Sabancı Holding Finans Grup Başkanlığı görevini yürütmektedir. Ayrıca, Carrefoursa Yönetim Kurulu Başkanlığı ve Kordsa Yönetim Kurulu Üyeliği görevlerini üstlenmektedir.

Orhun Köstem 2009 yılında yayınlanan "Sermaye Piyasalarında Açılan Pencere: Yeni Ufuklar Açılma ve Yatırımcı İlişkiler" adlı kitabın üç yazarından biridir. 2016, 2019, 2020 ve 2021 yıllarında DataExpert İş birliğiyle Bilgi Business School tarafından yürütülen araştırmada "Türkiye'nin En Etkin 50 Finans Yöneticisi" arasında gösterilmiştir. 2011 ve 2013 yıllarında Thomson Reuters Extel tarafından düzenlenen Türkiye Yatırımcı İlişkiler Ödülleri kapsamında ve 2020 yılında Institutional Investor Magazine tarafından "Emerging EMEA Consumer Sector by Sell Side Analysts" kategorisinde Türkiye'nin En İyi CFO'su ödüllerine layık görülmüştür. Ayrıca Dünya Sürdürülebilir Kalkınma İş Konseyi (WBCSD) CFO ağı üyesidir.

PELİN ERKIRALP
Kurumsal Marka Yönetimi ve İletişim

Pelin Erkıralp, 1996 yılında Boğaziçi Üniversitesi, Ekonomi bölümünden mezun olmuş, çalışma hayatına aynı yıl Unilever'de Ürün Müdürü olarak başlamıştır. 2002-2006 yılları arasında Unilever, Afrika, Orta Doğu ve Türkiye Bölgesi'nde, Saç Bakım Kategorisini yönetmiştir. 2006 yılında Citibank'a Pazarlama Başkan Yardımcısı olarak geçen Erkıralp, bu görevinde bireysel ve ticari bankacılık pazarlama faaliyetlerini yönetmiştir. Sonrasında 2009 yılında Philip Morris Sabancı bünyesine katılıp Türkiye'de yürütülüğü çeşitli liderlik görevlerinin ardından, 2012-2013 yıllarında Philip Morris International merkez ofisi Lozan, İsviçre'de, Marlboro markasının global yönetiminin üstlenmiştir. Türkiye'ye dönüşü sonrasından 4.5 yıl Philip Morris Sabancı, Pazarlama Direktörlüğü görevini yürütmüştür. 2017 yılında LC Waikiki'ye Pazarlamadan Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı olarak geçmiş ve şirketin yurtiçi ve yurtdışı gelişimini destekleyen dönüşüm projelerini yönetmiştir. 2019-2020 yılları arasında Kızılay Yatırım Holding'de Pazarlama Grup Başkanı görevini üstlenen Erkıralp, holding bünyesindeki 8 şirketin pazarlama fonksiyonuna liderlik etmiştir.

2020 yılında Sabancı Holding'e Kurumsal Marka Yönetimi ve İletişim Bölüm Başkanı olarak katılan Erkıralp, Teknosa Yönetim Kurulu Başkan Vekili ve Carrefoursa Yönetim Kurulu Üyesi görevlerini de yürütmektedir.

Sabancı Holding Yönetimi

KOMİTE ÜYELERİ

Denetim Komitesi
Ahmet Erdem
Hayri Çulhacı

Kurumsal Yönetim, Atama ve Ücretlendirme Komitesi
Mehmet Kahya
Suzan Sabancı Dinçer
Serra Sabancı
Sakıp Sabancı Holding A.Ş.
(Adına S. Gonca Artunkal)
Şerafettin Karakış

Riskin Erken Saptanması Komitesi
Hayri Çulhacı
Suzan Sabancı Dinçer
Serra Sabancı
Sakıp Sabancı Holding A.Ş.
(Adına S. Gonca Artunkal)

Sürdürülebilirlik Komitesi
Ahmet Erdem
Hayri Çulhacı
Mehmet Kahya

ÜST YÖNETİM

Gökhan Eyigün*
Genel Sekreter

Fuat Öksüz
Denetim Başkanı

Şerafettin Karakış
Bölüm Başkanı - Finans, Muhasebe ve Yatırımcı İlişkileri

Derya Özet Yalgı
Direktör - Sürdürülebilirlik

Erkan Şahinler
Direktör - Planlama, Raporlama ve Finansman

Filiz Karagül Tüzün
Direktör - Kurumsal İletişim

İlker Yıldırım
Direktör - Muhasebe

Kerem Tezcan
Direktör - Yatırımcı İlişkileri

Mustafa Aydın
Direktör - Mali İşler

Mustafa Özturan
Direktör - İnsan Kaynakları ve Çalışma İlişkileri

Neslihan Döngel Özlem
Direktör - Planlama, Raporlama ve Finansman

Olcay Gürdal
Güvenlik Koordinatörü

Sarven Peştemalcıgil
Direktör - Strateji ve İş Geliştirme

Seval Kor
Direktör - İnsan Kaynakları

Taner Aytan
Direktör - Denetim

Tuğba Gök Nam
Direktör - İnsan Kaynakları

Utku Gülmeden
Direktör - Strateji ve İş Geliştirme

Yeliz Erinçkan
Direktör - Strateji ve İş Geliştirme

*Sayın Gökhan Eyigün Strateji ve İş Geliştirme Grup Başkanı olup, aynı zamanda Genel Sekreter olarak görevine devam etmektedir.
** 31.12.2021 itibariyle

Yatırımcı İlişkileri, Kâr Dağıtım Politikası ve Hisse Geri Alım Programı

Sabancı Holding Yatırımcı İlişkileri, 2021 yılında yurt içi ve yurt dışından toplam 564 kurumsal yatırımcı ve analist ile roadshow, konferans, telekonferans ve saha ziyaretleri gerçekleştirmiştir.

Çerçeve

Sabancı Holding, yatırımcı ilişkilerini, yatırımcılar ile Sabancı Holding yönetimi arasında iki yönlü bir iletişim kanalı olarak tanımlamaktadır. Bu nedenle, Sabancı Holding yatırımcı ilişkileri, mevzuatsal gereklilikler ve kurumsal bilgilendirme politikası doğrultusunda, yatırım camiasıyla zamanında ve şeffaf bir şekilde açık, kapsamlı ve tutarlı bir diyalog yürütmek için iletişimi sürdürürken, yönetime de hisse fiyatını etkileyebilecek kararların muhtemel piyasa sonuçları ile mevcut şirket performansı ve stratejik hamlelerine dair yatırımcı görüşlerini aktarmaktadır. Yatırımcı ilişkileri faaliyetleri, makul piyasa değeri elde etmeyi ve hissedar getirisini en üst düzeye çıkarmayı amaçlayan bu ilişkiyi geliştirmek ve güçlendirmek için tasarlanmıştır.

Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) tarafından yayımlanan Kurumsal Yönetim Tebliği uyarınca, Sabancı Holding'in Grup Finans Başkanlığı bünyesinde, ilgili mevzuat kural ve gerekliliklerini takip eden bir Yatırımcı İlişkileri Departmanı bulunmaktadır. Sabancı Holding Yatırımcı İlişkileri Departmanı, mevzuatta yer alan yatırımcı ilişkileri bölümünün asli sorumluluklarına ek olarak, bazıları aşağıda sıralanan çok çeşitli faaliyetleri yerine getirmektedir:

- Topluluk şirketlerinin finans, yatırımcı ilişkileri ve hukuki fonksiyonlarını koordine etmek ve desteklemek, ticaret hukuku ve sermaye piyasası mevzuatının öngördüğü şartlara uyum sağlamaları için gerekli danışmanlık hizmetlerini vermek.
- Sabancı Topluluğu genelinde geçerli kurumsal yönetim standartlarını oluşturmak ve Topluluk şirketlerinin kurumsal yönetim uygulamalarının etkinliğini ve yeknesaklığını izlemek.
- Sabancı Topluluğu'nu Ticaret Bakanlığı, Hazine ve Maliye Bakanlığı, Sermaye Piyasası Kurulu, Borsa İstanbul, Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği, Türkiye Yatırımcı İlişkileri Derneği, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği gibi kurum ve kuruluşlar nezdinde temsil etmek ve Sabancı Topluluğu'nun bu tür organizasyonlardaki durumunu gözetmek.

Yatırımcı İlişkileri 2021 Faaliyetleri

Sabancı Holding 2020 Yılı Olağan Genel Kurul Toplantısı, ilgili mevzuat, esas sözleşme ve diğer iç politikalara uygun olarak 30 Mart 2021 tarihinde gerçekleştirilmiştir. Olağan Genel Kurul Toplantısı ile ilgili olarak pay sahiplerinin bilgisine ve incelemesine sunulması gereken belgeler Yatırımcı İlişkileri Bölümü tarafından tam ve eksiksiz olarak hazırlanmış ve zamanında kamuya açıklanmıştır.

Tamamen yenilenen Sabancı Holding Yatırımcı İlişkileri web sitesi, ziyaretçilere Sabancı Holding ile ilgili en güncel bilgileri daha hızlı, daha kolay ve daha kullanıcı dostu bir şekilde sunmak amacıyla 2021 yılında yayına girmiştir.

23 Şubat 2021 tarihi itibarıyla Yatırımcı İlişkileri Bölümü tarafından Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Raporu hazırlanarak duyurulmuştur ve 2020 Kurumsal Yönetim Bilgi Formu güncellenmiştir. Sabancı Holding, 2021 yılında SPK tarafından belirlenen Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne uyum durumunu iyileştirmeye yönelik faaliyetleri sonucunda, detayları bu Faaliyet Raporu'nun Kurumsal Yönetim bölümünde yer alan dört ek ilkede tam uyum sağlamayı başarmıştır. Ayrıca Sabancı Holding Yatırımcı İlişkileri Departmanı, Yatırımcı İlişkileri web sitesi ve Kamuyu Aydınlatma Platformu gibi yatırımcı iletişim kanallarını etkin bir şekilde yöneterek tüm menfaat sahipleri ve potansiyel yatırımcıların önemli bilgilere doğru, eşit ve zamanında ulaşmasını sağlamaktadır. Tamamen yenilenen Sabancı Holding Yatırımcı İlişkileri web sitesi, ziyaretçilere Sabancı Holding ile ilgili en güncel bilgileri daha hızlı, daha kolay ve daha kullanıcı dostu bir şekilde sunmak için Ocak 2021'de yayına girmiştir. Yeni yatırımcı ilişkileri web sitesi, Sabancı Holding'in finansal sonuçlarına ve yatırımcı bilgilendirme dokümanlarına, kurumsal yönetim ve sürdürülebilirlik uygulamalarına, etkinlik takvimine ve stratejik iş birimlerine ilişkin bilgilere erişimi kolaylaştırmayı hedeflemektedir.

Yatırımcı İlişkileri Departmanı, 2021 yılında tüm yatırımcı camiası ile sağlıklı iletişim kurma çalışmaları kapsamında, yurt içi ve yurt dışından toplam 564 kurumsal yatırımcı ve analist ile anlaşmasız roadshow, konferans, telekonferans ve saha ziyaretleri gerçekleştirmiş ve yıl boyunca telefon ve e-posta yoluyla yatırımcılardan ve hisse senedi analistlerinden gelen çok sayıda talebi yanıtlamıştır. Ayrıca, çeyrek dönem finansal sonuçlarını yatırımcılarla paylaşmak amacıyla yıl içinde dört webinar düzenlenmiştir.

2021 yılında Sabancı Holding Yatırımcı İlişkileri Departmanı, yatırım camiasını 2050 yılına kadar net sıfır emisyon ve sıfır atık hedefine ulaşmak için atılan ve atılacak adımlar hakkında bilgilendirmek amacıyla İnsan Kaynakları ve Sürdürülebilirlik Grup Başkanı ve Finans Grup Başkanı'nın katılımıyla ilk Sürdürülebilirlik Günü'nü düzenlemiştir. Ayrıca, 2021 yılındaki Yapı Malzemeleri, Sanayi ve Finansal Hizmetler Sektör Günlerinde, Sabancı Holding Stratejik İş Birimleri Grup Başkanları ve Finans Grup Başkanı, yatırım camiası ile bir araya gelerek kendi iş kollarına ilişkin sektör bazlı stratejiler sunmuştur.

Uluslararası Ödüller

Sabancı Holding'in 2020 faaliyet raporu, interaktif faaliyet raporları, geleneksel faaliyet raporları ve yazılı metin alanında "faaliyet raporlarının Oscarları" olarak kabul edilen ARC Awards International'da üç ödül ve faaliyet raporları ve online raporlar kategorilerinde iletişimde mükemmellik için küresel standartları belirleyen en prestijli platformlardan biri olan LACP'de iki ödül almıştır.

Ayrıca Sabancı Holding'in yatırımcı ilişkileri, yatırım camiasının önde gelen bağımsız ve nitelikli geri bildirim sağlayıcısı olarak kabul edilen Institutional Investor Research tarafından yapılan araştırmada "En İyi Yatırımcı İlişkileri Programı, Finansal Kurumlar, Uluslararası Kurumsal Satış, EMEA", "En İyi Yatırımcı/ Analist Etkinliği, Finansal Kurumlar, Uluslararası Kurumsal Satış, EMEA", "En İyi ÇSY Ölçütleri, Finansal Kurumlar, Uluslararası Kurumsal Satış, EMEA" ve "En İyi Yatırımcı İlişkileri Profesyoneli, BIST30" kategorilerinde birinci sırada yer almıştır.

Yatırımcı İlişkileri, Kâr Dağıtım Politikası ve Hisse Geri Alım Programı

Sabancı Holding payları ile halka açık 11 bağlı ortaklığının payları, 2021 yıl sonu itibarıyla Türkiye pay piyasasının toplam piyasa değerinin %6'sını oluşturmaktadır.

SAHOL paylarının pay piyasasında sağlıklı fiyat oluşumunun desteklenmesi, böylelikle SAHOL paylarının makul değerine kavuşturularak net aktif değer iskontosunun azaltılması ve pay sahiplerine daha cazip uzun vadeli bir yatırım imkânı sunulması amacıyla Sabancı Holding 2021 yılında hisse geri alım programı başlatmıştır.

Hisse Geri Alım Programı

SAHOL paylarının pay piyasasında sağlıklı fiyat oluşumunun desteklenmesi, böylelikle SAHOL paylarının makul değerine kavuşturularak net aktif değer iskontosunun azaltılması ve pay sahiplerine daha cazip uzun vadeli bir yatırım imkânı sunulması amacıyla Sabancı Holding 2021 yılında hisse geri alım programı başlatmıştır.

Buna göre,

- Sabancı Holding'in çıkarılmış sermayesinin yaklaşık %5'ini temsil eden 102.000.000 TL nominal değere sahip 10.200.000.000 adet paya kadar geri alım yapılacaktır;
- Hisse geri alım işlemleri için ayrılan azami fon tutarı 1.750.000.000 TL olarak belirlenmiştir;
- Hisse geri alımı, yapılacak ilk genel kurul toplantısının gündemine alınarak, genel kurulda pay sahiplerinin bilgi ve onayına sunulacaktır.
- 31 Aralık 2021 tarihi itibarıyla, geri alınan payların toplam nominal değeri 8.000.000 TL olup, bu payların sermayeye oranı %0,3921'e ulaşmıştır.

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

Hissedar İsmi	Sermayedeki Payı (TL)	Sermaye Oranı (%)	Oy Hakkı Oranı (%)
Sakıp Sabancı Holding Anonim Şirketi	287.100.000,56	14,07	14,07
Serra Sabancı	147.370.880,80	7,22	7,22
Suzan Sabancı Dinçer	141.566.960,87	6,94	6,94
Çiğdem Sabancı Bilen	141.566.960,87	6,94	6,94
Helikon Long Short Equity Fund Master ICAV	102.174.690,00	5,01	5,01
Diğer	1.220.624.437,90	59,82	59,82
Toplam	2.040.403.931,00	100,00	100,00

*31.12.2021 itibariyle

Kâr Dağıtım Politikası

Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş. kâr dağıtım politikası, Türk Ticaret Kanunu, Sermaye Piyasası Mevzuatı ve esas sözleşme hükümleri dikkate alınarak hesaplanan dağıtılabilir dönem kârının %5'inden az olmamak üzere 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.'nin 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 dağıtılır.

Temettü Performansı

(Milyon TL)	2017	2018	2019	2020	2021
Alınan Temettüler	879	1.212	601	492	1.562
Ödenen Temettüler	408	612	612	673	714
Ödenen Temettüler/ Alınan Temettüler	%46	%51	%102	%137	%46
Konsolide Net Kâr	3.481	3.830	3.780	4.768	12.032
Temettü Ödeme Oranı	%15	%18	%16	%18	%15

Risk Yönetimi ve Uyum

Sabancı Topluluğu'nun banka dışı şirketlerinde kurumsal riskler, belirlenmiş risk yönetimi sorumluları ve risk yönetimi süreç ve faaliyetlerinden sorumlu şirket üst yönetimi tarafından yönetilmektedir.

Risk Yönetimi

Sabancı Topluluğu şirketleri, paydaşlarına sağladığı değeri en üst düzeye çıkarmak, Topluluğun sürdürülebilirliğini sağlamak, riskleri erken tespit edip ölçmek, sürekli ve etkin bir şekilde izlemek için kurumsal risk yönetimi ilkelerini benimsemiştir.

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

Grup, riski hem nicel hem de nitel ölçümler aracılığı ile risk iştahı doğrultusunda yönetir. Stratejik ve finansal hedefler doğrultusunda, öncelikli riskler şu risk yönetimi stratejileri doğrultusunda ele alınmaktadır: riskten kaçınma, risk transferi, risk azaltma ve risk kabulü. Kurumsal risk yönetimi çerçevesi, risk azaltma faaliyetlerinin belirlenmesi ve izlenmesi gibi alt başlıkları içermektedir. Grup Risk operasyon sonuçları, Holding üst yönetimi düzeyinde Risk Koordinasyon Komitesi ve Yönetim Kurulu düzeyinde Riskin Erken Saptanması Komitesi (RESK) aracılığıyla periyodik olarak değerlendirilmektedir.

Hem nicel hem de nitel ölçüm metriklerinin bir kombinasyonu yoluyla risk iştahı doğrultusunda riski yönetmek

Akbank'ta risk yönetimi, Banka Yönetim Kurulu'nun sorumluluk ve gözetiminde Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu düzenlemelerine uygun olarak yürütülmektedir. Yönetim Kurulu ve üst düzey yönetim, bir risk iştahı çerçevesi oluşturmaktan ve risk yönetimi politika ve stratejileri geliştirmekten sorumludur. Yönetim Kurulu, Akbank'ın risk kontrolü ve risk yönetimine ilişkin genel ilkelerini, ilgili tüm risklere ilişkin limitlerini ve Akbank'ın risklerinin kontrolü ve yönetiminde uyguladığı prosedürleri onaylar. Yönetim Kurulu üyeleri periyodik olarak beş komiteye katılır; Denetim Komitesi, Kredi Komitesi, Üst Düzey Risk Komitesi, Risk Yönetimi Davranış Komitesi ve Bilgi Güvenliği Komitesi. Bu Kurul düzeyindeki komitelere ek olarak, Risk Yönetim Ofisi ve Bilgi Risk Yönetim Ofisi (IRMO) ile İç Kontrol, Uyum ve İç Denetim departmanları doğrudan Kurul'a rapor verir. Etkin bir risk yönetimi sağlamak için dâhili yöntemler ve risk modelleri sürekli olarak iyileştirilmekte ve geliştirilmektedir.

Sabancı Topluluğu'nun banka dışı şirketlerinde kurumsal riskler, belirlenmiş risk yönetimi sorumluları ve risk yönetimi süreç ve faaliyetlerinden sorumlu şirket üst yönetimi tarafından yönetilmektedir. Bu çalışmalar, Yönetim Kurulu'nun ve Yönetim Kurulu'na bağlı olan ilgili Risk Komitelerinin denetimi altındadır. Grup şirketleri potansiyel riskleri ve öncelikli riskleri RESK'e ve Yönetim Kurulu'na periyodik raporlarla raporlamaktadır. Bağlı ortaklıkların finansal, stratejik, operasyonel ve uyum riskleri de Holding bünyesinde Hukuk, Risk ve Uyum Grubu, Risk Koordinasyon Komitesi ve ilgili Grup Başkanları ile Finans Grubu tarafından gözetilmekte ve denetlenmektedir.

Risk Yönetimi birimi, Sabancı Holding'in finansal, stratejik, operasyonel ve uyum risklerini yönetmekten ve Topluluk şirketlerine rehberlik etmekten sorumludur.

Sabancı Topluluğu, izlenen riskleri aşağıda ifade edilmiş belirli kriterlere göre sınıflandırmaktadır:

Uyum Riskleri

Uyum riskleri, yürürlükteki yasalara, kurallara veya düzenlemelere, yaptırımlara, etik kurallara veya iç politika ve yönergelere uyulmaması veya bunların ihlal edilmesinden kaynaklanabilecek yasal cezaları, itibar kaybını veya maddi zararı içerir. Topluluk iştiraklerinin belirlenen çerçevede uyum risklerini etkin bir şekilde yönetmelerine destek olmak amacıyla Holding Hukuk, Risk ve Uyum Grubu tarafından eğitim faaliyetleri yürütülmektedir.

Finansal Riskler

Bu kategori, bir şirketin finansal durumu ve tercihlerinden kaynaklanabilecek riskleri içerir. Finansal riskler; sermaye kaynaklı işletme değerinde veya hissedarların getirilerinde piyasa koşulları kaynaklı oluşacak sapma riski ile ilişkili olarak, döviz kurları, faiz oranları, krediler (kredi), likidite/nakit yönetimi ve sermaye ve pay piyasalarına erişimdeki hareketlerin neden olduğu riskleri içerir. Grup düzeyinde, sermaye piyasası riskleri Holding'in Finans ekibi aracılığıyla yakından izlenmekte ve yönetilmektedir. Riske maruz kalma, sürdürülebilir büyüme hedefiyle güçlü finansal sonuçlar ve yatırımlar, yatırımcı ilişkileri faaliyetleri ve hisse geri alım programları ile yönetilmektedir.

Stratejik Riskler

Stratejik riskler, bir şirketin kısa, orta veya uzun vadeli hedeflerine ulaşmasını engelleyebilecek yapısal riskleri içerir. Stratejik iş kolu yönetimi riski, ekonomik, politik ve endüstriyel riskler, düzenleyici değişiklikler ve düzenleyici uygulamalardaki değişiklikler (hem yerel hem de küresel), yönetişim, itibar, sürdürülebilirlik (geçiş, fiziksel ve uyum boyutları) ve fikri mülkiyet riskleri gibi stratejik riskler kapsamında değerlendirilir.

Holding düzeyinde stratejik riskler, uzun vadeli dinamik bir iş kolları yönetimi yaklaşımıyla etkin bir şekilde yönetilmektedir. Sabancı Holding'in stratejik iş kolu yönetimi yaklaşımı, rekabet avantajı yaratmak için yüksek kârlı ve sürdürülebilir işlere odaklanmak üzere tasarlanmıştır.

Risk Yönetimi ve Uyum

Sabancı Holding'in stratejik iş kolu yönetim stratejisi, rekabet avantajı yaratmak için yüksek kârlı ve sürdürülebilir işlere odaklanmak üzere tasarlanmıştır.

Operasyonel Riskler

Operasyonel riskler, şirketlerin iş sürekliliğinin kesintiye uğraması, BT sistemleri de dâhil olmak üzere kontrol sistemlerindeki arızalardan kaynaklanan hatalar veya ihmaller gibi faktörlerden etkilenmesi durumunda ortaya çıkabilir. Denetim Departmanı, bu riskleri belirlemek ve ortadan kaldırmak için şirket süreç ve sistemlerini düzenli olarak kontrol eder.

Holding düzeyinde stratejik riskler, uzun vadeli dinamik stratejik iş kolu yönetimine odaklanan bir yaklaşımla etkin bir şekilde yönetilmektedir.

Bilgi sistemlerinin zarar görmesi, siber saldırılar, veri güvenliğinin bozulması, veri sızıntıları ve Grup içinde iş sürekliliğinin sağlanamaması operasyonel risklerde kritik faktörlerdir. Sabancı Topluluğu bünyesinde yürütülen siber risk yönetimi çalışmaları kapsamında, siber risk sigortası ile riskler azaltılmaktadır.

Riskin Erken Saptanması Komitesi'nin amacı: (i) Sabancı Holding'in varlığını, gelişimini ve sürekliliğini tehlikeye atabilecek stratejik, operasyonel, finansal ve uyum risklerine ilişkin erken teşhis, gerekli önlemlerin belirlenmesi ve yönetim süreçlerinin değerlendirilmesi ve (ii) kararların buna göre alınabilmesi için bu hususları Yönetim Kurulu'na bildirmek. Komite, 2021 yılında altı kez toplanmış ve değerlendirmelerini Yönetim Kurulu'na bildirmek üzere sunmuştur. Riskin Erken Saptanması Komitesi üyelerine ilişkin ayrıntılı bilgi bu raporun Sabancı Holding Yönetim bölümünde bulunabilir.

Grup şirketlerinin çevresel, sosyal ve yönetişim riskleriyle mücadeleye hazırlıklı olmalarını sağlamak için adımlar atılmaktadır. Grup şirketleri, bu risklerin olası etkileriyle mücadele etmek için iş modellerinde önlemler alma konusunda rehberlik almaktadır.

Sürdürülebilirlik Riskleri

Sabancı Holding Kurumsal Risk Yönetim Sistemi kapsamında, Holding'in stratejik risklerinin parçası olarak değerlendirilen ve diğer risk grupları üzerinde çapraz etkisi olan sürdürülebilirlik riskleri, 'sürdürülebilirlik gerekliliklerine uyum sağlayamama riski' olarak tanımlanmakta ve aşağıdaki üç ana başlıktaki alt kategorilere ayrılmaktadır:

Geçiş Riskleri

Geçiş riskleri, düşük karbonlu ekonomiye geçişle ilgili azaltma ve uyum gerekliliklerini ele almak için stratejiler, politikalar veya yatırımlardaki değişiklikleri ifade eder. Geçiş riskleri, değişikliklerin doğasına, hızına ve odağına bağlı olarak çeşitli etkilere sahip olabilir.

1. Teknoloji Riski

2. Piyasa Riski

Uyum Riskleri

Uyum riskleri, ilgili yasalara, kurallara veya düzenlemelere, etik kurallara veya bir şirketin iç politika ve yönergelerine uymama veya bunları ihlal etme olaylarını ifade eder.

1. Gelecek Döneme Ait Düzenleme Riski

2. Yasal Risk

3. İtibar Riski

Fiziksel Riskler

Ağırlıklı olarak küresel olmak üzere çeşitli fiziksel riskleri ifade eder. Bunlar, orman yangınları, dolu fırtınaları, kasırgalar ve sel gibi akut risklerin yanı sıra aşırı sıcaklık, salgın hastalıklar, kuraklık ve suya erişim gibi kronik riskleri içerir.

1. Akut ve Kronik Fiziksel Riskler

2. Su Riski

3. Biyoçeşitlilik Riski

Uyum

Türkiye'nin önde gelen holdinglerinden biri olan Sabancı Holding, düzenleyici kurumların giderek artan beklentilerini, küresel trendleri, yeni yaklaşımları ve uyum konusundaki gelişmeleri yakından takip etmektedir.

Sabancı Holding 2021 yılında, en yüksek uyum standartlarına ulaşmak amacıyla kapsamlı bir dönüşüm programı başlatmıştır. Bu program kapsamında, hızla gelişen ihtiyaçların sürekli uyarlanması ve risk temelli bir yaklaşımın yanı sıra, bir dizi kural ve düzenleme de belirli operasyonel gerekliliklere dönüştürülmektedir. Bu kapsamda rekabete uyum, yaptırımlar, ihracat kontrolleri ve üçüncü taraf durum tespiti politikaları hayata geçirilmiştir.

Tüm bunlara ek olarak Hukuk, Risk ve Uyum Bölüm Başkanlığı bünyesinde, uyum programının geliştirilmesinden ve uygulanmasından sorumlu, Sabancı Topluluğu şirketlerindeki uyum faaliyetlerini denetleyen ve destekleyen Uyum Müdürü atanmıştır.

Rekabet hukuku

2021 yılında Rekabet Uyum Politikası ve Yerinde İnceleme Prosedürleri uygulamaya konulmuştur. Kapsamlı bir uyum programı ile etkin bir eğitimin oluşturulması, yerinde inceleme gerçekleştirilmesi ve yıllık değerlendirme raporu hazırlanması ile rekabet riskleri ele alınmıştır. Böylelikle daha merkezi ve sürdürülebilir bir sürece geçiş yaşanmaktadır.

Yaptırımlar ve ihracat kontrolleri

Sabancı Topluluğu şirketleri Avrupa, Orta Doğu, Asya, Kuzey Afrika, Kuzey Amerika ve Güney Amerika'daki bölgelerde faaliyet göstermektedir. Bu, belirli ürünlerin belirli ülkelere veya taraflara ithalatını, ihracatını veya yeniden ihracatını temel olarak yasaklayan karmaşık ticari yaptırımlara ve ihracat kontrol yasaları ve düzenlemelerine özel dikkat gösterilmesini gerektirmektedir.

Yaptırımlar ve İhracat Kontrolleri Politikası ve destekleyici prosedürleri, yabancı bir ülkedeki iş ve faaliyetlerin sürekliliğini engellemeden karmaşık sınır ötesi ticari işlemlerle nasıl başa çıkılacağına ilişkin yönlendirmeler sağlamaktadır.

Üçüncü taraf durum tespiti

Sabancı Topluluğu şirketleri, kendi sektörlerinin çoğunda pazar lideri olup aralarında tedarikçiler, distribütörler, aracılar, acenteler ve danışmanları da dâhil olmak üzere geniş bir üçüncü taraf kategorisiyle çalışmaktadır. Bu, Sabancı Topluluğu şirketlerinin iş ortaklarının uygunsuz faaliyet ve davranışlarından sorumlu olma olasılığını artırmaktadır.

Üçüncü Taraf Risklerini belirlemek ve yönetmek için Üçüncü Taraf Durum Tespiti Politikası uygulamaya konulmuştur. Bu kapsamda, Sabancı Topluluğu şirketlerinin gerek yeni üçüncü taraflar gerekse de devam eden iş ilişkisi içerisinde olunan üçüncü taraflar için durum tespiti süreci yürütmesi gerekmektedir.

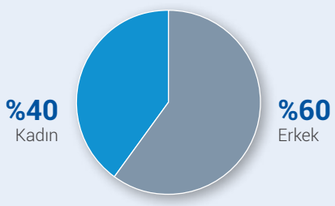
Durum tespiti süreci, etkili bir üçüncü taraf tarama programının uygulanmasına, gelişmiş durum tespiti yapılmasına ve riskleri azaltmak için çeşitli önlemler alınmasına ilişkin kritik adımları içermektedir.

Veri gizliliği

Veri gizliliği mevzuatına uyum, Sabancı Holding'in ticari faaliyetlerinin önemli bir parçasını oluşturmaktadır. Bu kapsamda, Veri Koruma Komitesi, siber güvenlik ekibi ile işbirliği içinde yeni gelişmelere ayak uydurmak, şirket çapında rehberlik sağlamak ve güvenlik önlemleri uygulamak için sektörde gözlemlenen en iyi uygulamaları takip etmeye devam etmektedir. Veri Koruma Komitesi, yerel mevzuata uygun olarak Veri Sorumluları Sicil Bilgi Sistemi (VERBİS) kaydını da başarıyla tamamlamış ve veri envanterinin etkin bir şekilde izlenmesi ve güncellenmesi için dijital çözümler tedarik etmiştir.

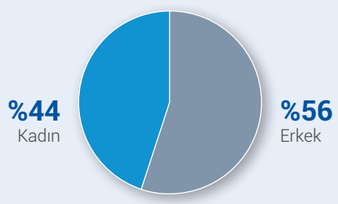
İnsan Kaynakları

Beyaz Yaka Çalışan Cinsiyet Dağılımı



Yönetici Cinsiyet Dağılımı

Yönetim Kurulu'nda Cinsiyet Dağılımı*



* Yalnızca Sabancı Holding'e ait veridir.

İşin Geleceği Çerçevesi

1	2	3	4	5	6	7
Akıllı ve Uzaktan Çalışma	**Esnek ve Yüksek Performanslı İş Gücü**	**Yetenek ve Beceri Yönetimi**	**Geleceğin Liderliği**	**Amaç Odaklı Organizasyon ve Kültür**	**Fiziksel ve Zihinsel Sağlık**	**Dijital, Veri Odaklı ve Çevik Organizasyon**
Dijital araçlar ve çalışma alanı düzenlemeleri ile uzaktan çalışma modellerinin optimum kullanımı	Esnek istihdam modellerinin kullanımı & performans yönetim sistemlerinin yeni normale göre kurgulanması	Geleceğin iş gücünde ihtiyaç duyulacak yetenek ve becerilerin planlanması, kazanılması ve korunması	Yeni normaldeki değişimi yönetebilmek için gerekli liderlik becerilerinin üst ve orta kademe yöneticilerde geliştirilmesi	Organizasyonel kültürün çalışanlara ilham verecek vizyon ve değerler ile desteklenmesi	Sürdürülebilirliği sağlama amacıyla çalışanların fiziksel ve zihinsel sağlıklarının izlenmesi ve iyileştirilmesi	Çalışma modellerinin ve organizasyonların dijitalleşme, veri odaklılık ve çevik dönüşüm ile daha etkin hale getirilmesi

Telif hakkı © 2020, Boston Consulting Group'a aittir. Her hakkı saklıdır.

X+5 Stratejik Girişimleri aşağıdaki alanlara odaklanıyor:

1	2	3	4	5	6	7
Akıllı ve Uzaktan Çalışma	**Esnek ve Yüksek Performanslı İş Gücü**	**Yetenek ve Beceri Yönetimi**	**Geleceğin Liderliği**	**Amaç Odaklı Organizasyon ve Kültür**	**Fiziksel ve Zihinsel Sağlık**	**Dijital, Veri Odaklı ve Çevik Organizasyon**
• Esnek ve uzaktan çalışma seçenekleri • Akıllı çalışma alanları • Dijital iş birliği araçları	• Performans ve verimlilik • Esnek ücret ve yan haklar • Esnek istihdam seçenekleri	• Stratejik iş gücü planlaması • Becerilerin geliştirilmesi ve yeni becerilerin kazanımı • İşveren markası	• Liderlik gelişimi • Üst ve orta kademe yöneticilerde liderlik programları • Yetenek havuzu doluluğu/Gelişim/Çeşitlilik	• Vizyon ve yüksek amaç • Netlik ve pekiştirme • Sürdürülebilirlik	• Fiziksel sağlık programları • Zihinsel sağlık programları • Çalışan destek programları	• Dijital ve çevik dönüşüm • Dijital ve çevik gelişim

İnsan Kaynakları

Sabancı Topluluğu'nda 2021 yıl sonu itibarıyla alt işveren çalışanları da dâhil olmak üzere 60.000'den fazla kişiye istihdam sağlanmaktadır. Kadın oranı; yöneticilerde %37 iken, beyaz yaka çalışanlarda %40'tır. Generasyon dağılımına baktığımızda; Topluluk çalışanlarının %22,4'ü X Kuşağı, %76,3'ü Y Kuşağı ve %1,3'ünün de Z Kuşağı olduğu görülmektedir.

Sabancı farklı özellik ve yetkinliklere sahip, üstün nitelikli insan kaynağı ile Yeni Neslin Sabancı'sı kültür ve değerleri doğrultusunda geleceğe emin adımlarla ilerleyen bir Topluluktur.

İnsan Kaynakları Stratejisi

Sabancı Topluluğu, insan kaynakları stratejileri Yeni Neslin Sabancı'sı yaklaşımı doğrultusunda;

- Anlam ve kültür ile bağlı,
- Paydaş odaklı,
- Daha çevik, daha dayanıklı, daha dijital

bir organizasyon olmak üzere tasarlanmıştır.

İşin Geleceğine Uyum

Sabancı Topluluğu'nun "2021-2025 stratejik planı" kapsamında odaklandığı 5 önceliğinden biri, "İşin Geleceğine Uyum"dur. Sabancı Topluluğu, "İşin Geleceğine Uyum" konusunda, Türkiye'de uygulanan en kapsamlı projeyi, 2020 yılı pandemi döneminin başında hayata geçirmiştir. Projenin sonuçları ve eylem planları 2021 Mart ayında kamuoyu ile paylaşılmıştır. Söz konusu eylem planları, Topluluk bünyesindeki tüm şirketleri kapsamakta ve toplam 7 ana başlık altında uygulanmaktadır.

Sabancı Topluluğu şirketleri, bu 7 boyut altında hedeflerini ve yol haritalarını belirleyerek, sürekli değişen ve küresel en iyi uygulamalara ulaşmak ve öncülük etmek için 3 yıllık dinamik bir eylem planı hazırlamıştır.

İşin Geleceğine Uyum eylem planı; sektör ihtiyaçlarını, küresel en iyi uygulamaları ve küresel trendleri karşılamak üzere hazırlanmış 1.500'den fazla orta ve uzun vadeli aksiyonu içermektedir. Hazırlanan bu 3 yıllık eylem planının %42'si 2021 yılında tamamlanmıştır.

Tüm aksiyonlar tamamlandığında, Sabancı Topluluğu şirketlerinin 'İşin Geleceği' alanında, kendi sektörlerinin, dünyadaki en iyi örnekleri arasında yer alması hedeflenmektedir.

- **Akıllı ve Uzaktan Çalışma:** 2021 yılında Topluluk düzeyinde "Uzaktan Çalışma Politikası" yayınlanmıştır. Politika; uzaktan çalışma şart ve koşulları, iş sağlığı ve güvenliği prensipleri, hibrit çalışma programları, "Toplantısız Çarşamba" ve uzaktan çalışma paketleri gibi bir çok uygulamanın çerçevesini belirlemektedir.

  Topluluk; ilkeler, prensipler, sözleşme şablonları gibi, çalışma yönergeleri ile desteklenen, esnek ve alternatif çalışma modelleri de dâhil olmak üzere, tüm fırsat ve teşviklerden yararlanılan, "Alternatif Çalışma" modeliyle, verimliliğini artırmıştır.

  Yeni çalışma modellerini desteklemek, uzakta, hibrit ve yerinde çalışma modellerinde çalışanlar arasındaki işbirliğini geliştirmenin yanı sıra, çalışan motivasyonu ve verimliliğini sağlamak amacıyla, yeni nesil sürekli performans yönetimi sistemi "Perfx" ve "Sabancı Social" gibi çevrimiçi araçların kullanımında artış ve genişleme sağlanmıştır. Bununla birlikte organizasyonel ağ / ilişkisel analiz kullanımı da Topluluk şirketlerinde yaygınlaşmaya başlamıştır.

- **Fiziksel ve Zihinsel Sağlık:** 2021 yılında, stres yönetim araçları, farkındalık ve yılmazlık eğitim

İnsan Kaynakları

Yeni Neslin Sabancı'sı Değiştirir

...Sınır tanımayan işlerle, Türkiye ve dünyayı

...İlklere imza atan yenilikçi ürünleriyle, endüstriyi

...Doğaya verdiği önemle, yaşamı

...Öncü girişimlerle, geleceği

...İnsana verdiği değerle, işin geleceğini Değiştirir.

Ve Yeni Neslin Sabancı'sı, Sensin!

Geleceğe meraklı,

Dünyaya duyarlı,

Gücünün farkında...

Sabancılı olmak, Değiştirir.

programları, iyi yaşam uygulamaları, çevrimiçi diyetisyen desteği, koçluk ve uzmanlar tarafından gerçekleştirilen bilgilendirme oturumlarını içeren çalışan destek programlarının, kullanım alanı genişletilmiştir.

Programlara erişen çalışan sayısını izlemek, iletilen konu ve kaygıları kapsamlı bir şekilde ele almak üzere, veri analitiği kullanılmıştır.

- **İşveren Markası Yönetimi ve Yetenek Kazanımı:** Sabancı Topluluğu, "En Çok Tercih Edilen İşveren" olma konumunu sürekli ve sürdürülebilir bir şekilde korumayı hedeflemektedir. Sabancı Topluluğu, her zaman Yeni Neslin Sabancı'sı kültür ve değerlerine uygun, en iyi yetenekleri işe alacağına söz verir. Sabancı işveren marka vaadini temsil eden ve 2021 yılında lansmanı yapılan "Sabancılı Olmak Değiştirir"i tüm çalışanlarına deneyimletmeye taahhüt eder.

2021 yılında, farklı şirketlerden oluşan karma proje ekipleri, çevik proje yönetimi prensipleriyle on yenilikçi insan kaynakları projesi üzerinde çalıştılar. Çalışan deneyimini ve Sabancı işveren markasını güçlendirmeyi hedefleyen bu projeler "Tasarım Odaklı Yaklaşım" metodolojisi ile tasarlandı ve prototipleri oluşturuldu.

Sabancı Topluluğu, hem profesyoneller hem de üniversite öğrencileri arasında sahip olduğu güçlü işveren markası algısı ile geçtiğimiz yıllarda olduğu gibi bu yıl da bu alanda dünyanın en iyi bilinen araştırma kurumlarından Universum tarafından gerçekleştirilen "En Çekici İşverenler 2021" araştırmasına göre tüm kategorilerde öğrenciler arasında tercih edilen işveren konumunu korudu. Ayrıca, Sabancı Topluluğu 2021 yılında Forbes Dünyanın En İyi İşverenleri sıralamasında ilk 500'de yer aldı. Yine 2021 yılında, Sabancı Topluluğu'na genç yetenekleri kazandırmak amacıyla, Yeni Nesil Kariyer Deneyimi Programı ve SEED Genç Yetenek Programı devreye alındı.

- Yeni Nesil Kariyer Deneyimi Programı, üçüncü ve dördüncü sınıf üniversite öğrencilerine uzaktan uygulamalı projeleri üzerinde çalışma ve Sabancı Topluluğu ekosistemini deneyimleme fırsatı sunmaktadır. 2021 yılında Yeni Nesil Kariyer Deneyimi kapsamında, uzun dönemli programdan 60 üniversite öğrencisi; kısa dönemli programdan ise 60 üniversite öğrencisi mezun oldu. Katılımcılar, bir dizi kapsamlı online gelişim fırsatını deneyimlediler ve özellikle yenilikçilik araçları konusunda eğitim aldılar; ayrıca sürdürülebilirlik temasındaki sorunlara çözüm üretmek adına bir "Ideathon" da tamamladılar. 2020 mezunları ile birlikte Yeni Nesil Kariyer Deneyimi Programı'nın, %48'i kadın olmak üzere yaklaşık 150 mezun üyesi bulunmaktadır ve programın ilk Mezunlar Günü etkinliği de 2021 yılında gerçekleştirildi.
- SEED, 2021'in son çeyreğinde tasarlanan ve başlatılan, maksimum iki yıllık profesyonel iş deneyimine sahip yeni mezunları Topluluğa kazandırmayı hedefleyen Genç Yetenek Programıdır. Bu program, özellikle Sabancı Topluluğu'nun 2021-2025 stratejik planında belirtilen büyüme alanlarında yeni yetenekleri işe almayı ve geliştirmeyi amaçlamaktadır. Program kapsamında 40 yeni yeteneğin seçilebilmesi amacıyla %58'i kadınlardan oluşan 10.000 başvuru arasında, öğrenme çevikliği ve motivasyon alanlarının değerlendirildiği bir seçim süreci gerçekleştirildi. Program, profesyonel iş hayatını uygulayarak deneyimlemeye ek olarak hızlandırılmış bir öğrenme ortamında beceri kazandırma eğitimleri ve fonksiyonlar arası ve şirketler arası rotasyon fırsatlarını da içermektedir.

- **Mevcut Becerileri Geliştirme ve Yeni Beceriler Kazandırma**: Mevcut Becerileri Geliştirme ve Yeni Beceriler Kazandırma, "İşin Geleceğine Uyum" modelinin temel stratejik önceliklerinden biridir. 2021-2025 stratejik plan kapsamında ilk üç yılda 200 milyon TL'nin üzerinde yatırım yapılarak tüm çalışanların geleceğe hazırlanmasına devam edilmiştir. Yetenek yönetimi ve beceri envanteri arasındaki farkın kapatılması amaçlanmaktadır. Program katılımcılarının işi bırakma risklerini öngörmek için pozisyon rotasyonları, performans değerlendirmeleri ve motivasyon durumları proaktif olarak takip edilmektedir.

Topluluk Programları	Mevcut Becerileri Geliştirme ve Yeni Beceriler Kazandırma Amaçlı	Süre ve 2021 Katılımcıları
In-Lead	Sanayi Liderleri (In-Lead), Sabancı Topluluğu'nun Sanayi, Yapı Malzemeleri ve Enerji Grubu şirketlerindeki yüksek potansiyelli teknik yöneticilerin ve mühendislerin profesyonel ve liderlik gelişimlerini sağlamak amacıyla geliştirildi.	1 yıl 20 mezun
X-TEND	Yılmazlık, yenilikçi düşünme, iklim değişikliği, çeşitlilik ve kapsayıcılık gibi işin geleceği için gerekli becerilerin kazanılması amacıyla hayata geçirilen, etkileşimli bir online akademi olan X-tend, tüm Topluluk çalışanlarına ve ailelerine açıktır.	8 ay ~1.000 katılımcı
Sabancı İleri Veri Analitiği Akademisi (İVAA)	Program 2021-2025 stratejik planımızın "Dijitalleşmede Liderlik" alanını desteklemektedir. Programın 4. dönemi, Veri Bilimi (Data Scientist) ve Veri Tercümanı (Data Translator) teknik uzmanlıklarına odaklanarak yürütüldü.	8 ay 48 mezun
X-LAB	Bu online ve en güncel harmanlanmış öğrenme metotlu gelişim programı, 2021-2025 stratejik planımızın "inovasyon" boyutunu ve iş yapış şekillerini cesaret göstererek değiştirecek yetkinlikleri destekliyor. Programın 1. Grubu Ideathon aşamasını da tamamlayarak mezun oldu.	4-6 ay 250 mezun

Sabancı Topluluğu ayrıca lisans üstü seviyesinde eğitime destek sağlamakta, çalışanların eğitimlerine sponsor olmakta, indirimler ve ek izin imkânları sağlamaktadır. 2021 yılında toplam 96* çalışan lisansüstü eğitimlerinde desteklenmiştir.

- **Liderlik**: Topluluk genelinde, liderlik havuzunu çeşitlendirmek ve Sabancı Liderlik Modelini her seviyeye yaymak amacıyla Liderlik Gelişim Programları yürütülmeye devam edilmiştir.

Topluluk Programları	Liderlik Gelişim Amaçlı	Süre ve 2021 Katılımcıları
TP-X	Program, Sabancı Topluluğu'nda profesyonel kariyerlerinin başında olan, yüksek potansiyelli yeteneklerin liderlik becerilerini geliştirmeye yönelik olarak tasarlanmıştır.	1,5 yıl 20 mezun
X-POSURE	Sabancı Topluluğu orta kademe liderlerinin potansiyellerini geliştirmeye yönelik olarak tasarlanmıştır.	1,5 yıl 20 mezun
X-CELERATE NEXT	Program; Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcısı ve Direktör seviyesindeki Tepe Yönetimin dönüştürücü/bağlantılı/ilham veren/ kapsayıcı liderlik stillerini zenginleştirmek amacıyla tasarlanmıştır.	1,5 yıl 19 katılımcı

*Bu sayı sadece Sabancı Holding şirketlerini içermektedir.

Dijital ve Çevik Gelişim ve Dönüşüm

Dönüşüm kültürünü desteklemek amacıyla, X-challangers güçlü bir girişim olarak hayata geçirildi.

2021-2025 stratejik planına liderlik eden şirket Genel Müdürleri ve Holding Yürütme Kurulu Üyeleri'nden oluşan Sabancı Dönüşüm Ekibi (SATT), Topluluk vaadini deneyimlemek ve ilk kez gerçekleştirilmiştir.

Geçtiğimiz yıllarda olduğu gibi, "Organizasyonel Başarı Planı (OBP)" ve Tepe Yönetim için "Sabancı People Review (SAPR)" süreçleri Topluluk genelinde liderlik potansiyeli değerlendirmesi, yedekleme ilkeleri, yedekleme havuzu güçlülüğü ve organizasyonun geleceğe ne kadar hazır olduğu çerçevesinde gerçekleştirildi. 2021 yılında şirket Genel Müdürleri ve Holding Grup Başkanları için pozisyon bazında kritik deneyim gerekliliklerı üzerinde çalışıldı ve hazırlanan kriterler "SAPR" sürecinde kullanıldı. Tüm bu süreçlerin sonucunda, şirketler arası yedekleme planları ve kritik yeteneklerin gelişim planları oluşturulmuş ve oluşturulan planlar düzenli olarak gözden geçirilmektedir.

Liderlik Programı katılımcılarının ve kritik pozisyonlarda yer alan çalışanların işten ayrılma risklerinin öngörülebilmesi amacıyla, kariyer motivasyonları, performans değerlendirmeleri ve rotasyon ihtiyaçları proaktif olarak takip edilmektedir.

- **Amaç Odaklı Organizasyon ve Kültür:** Sabancı Topluluk vaadinin 2021-2025 stratejik planına ve tüm iş kararlarına olan etkisi 2021 yılında, yıllık yönetim toplantısında ve üç ayda bir yapılan CEO çalışan paylaşım toplantılarında tüm beyaz ve mavi yaka çalışanlarla paylaşıldı. Sabancı Topluluk vaadi aynı zamanda tüm Topluluk Liderlik Programlarına ve "Reskiling/ Upskilling" (Yeni beceri kazandırma / Beceri geliştirme) Programlarına dâhil edildi.
- **Dijital ve Çevik Gelişim ve Dönüşüm:** Sabancı Topluluğu'nda 2020 yılından bu yana çevik iş yapma biçimini ve dönüşümünü destekleyen iki kritik inisiyatif X-Teams ve X-challengers, yürütülmektedir. X-Teams, 2021-2025 stratejik planı doğrultusunda Sabancı Topluluğu dönüşümünü sağlayacak potansiyel stratejik iş geliştirme projeleri üzerinde çevik prensiplerle çalışan ve Topluluk şirketlerinin farklı fonksiyonlarından çalışanların bir araya geldiği bir çevik işbirliği sürecidir. 2020'den bu yana toplam 4 turda, 250 çalışanın yer aldığı ve 26 karma takımdan oluşan X-TEAMS takımları, 26 proje ortaya koydu.

X-challengers, 2021 yılında genç yeteneklerin mevcut faaliyet alanlarını sorgulamak ve dönüşüm kültürünü desteklemek amacıyla oluşturulmuştur. X-challengers ekibi, 2021 yılında toplam 84 yeni fikir geliştirdi. Bu süreçte geliştirilen bu yeni fikirlerin 15'i, yeni dönem için hazırlanan 5 yıllık stratejik planda yer aldı.

Toplumsal Cinsiyet Eşitliği

Sabancı Holding, 2022 yılında, toplumsal cinsiyet eşitliği hedefleyen şirketlerin performansını beş temelde değerlendiren Bloomberg Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Endeksi'nde yer aldı. Sabancı Topluluğu'nda yöneticilik rollerinin %37'si ve Holding Yönetim Kurulu'nun da %44'ü kadınlardan oluşmaktadır.

Fırsat Eşitliği ve Çeşitlilik

Olumlu ve kapsayıcı bir iş ortamının yaratılması ve toplumun sosyo-ekonomik kalkınmasına katkıda bulunmak amacıyla eşit hak ve fırsatların geliştirilmesi Sabancı Topluluğu'nun uzun zamandan beri önceliğidir. Topluluk çalışanları arasında dil, ırk, renk, etnik köken, cinsiyet, siyasi eğilim, inanç, din, sınıf, yaş, fiziksel engellilik veya benzer nedenlerle ayrımcılık yapılmasına kesinlikle izin verilmez. İş'te Eşitlik Bildirgesi'nde de taahhüt edildiği üzere, Sabancı Topluluğu şirketlerinde, çalışanlar için adil bir çalışma ortamının oluşturulması ve sürdürülmesi en önemli önceliktir ve beş eksenli net bir yol haritası ile ilerleme takip edilir. Topluluk ayrıca, Sabancı Üniversitesi Kurumsal Yönetim Forumu tarafından yürütülmekte olan İş Dünyası Aile İçi Şiddete Karşı (BADV) projesine destek vermeye de devam etmektedir. Sabancı Holding, sürdürülebilirlik stratejisiyle uyumlu olarak, 2022 yılı Bloomberg Cinsiyet Eşitliği Endeksi'nde yerini aldı. Söz konusu endeks, toplumsal cinsiyet eşitliğini benimseyen şirketlerin performansını beş temel çerçevede değerlendirir. Bu temeller, kadın liderliği ve yetenek havuzu, eşit iş eşit ücret prensibi, kapsayıcı kültür, cinsel taciz karşıtı politikalar ve kadını destekleyen markadır.

2021 yılında Sabancı Holding, Topluluğun çeşitlilik ve kapsayıcılık girişimlerini yönetmek ve çeşitliliği, eşitliği ve kapsayıcılığı kuvvetlendiren taahhüdünü desteklemek için Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Başkanlığı rolünü yarattı. İnsan Kaynakları ve Sürdürülebilirlik Grup Başkanı ayrıca Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Başkanlığı rolünü de yürütmeye başladı. Sabancı Holding ayrıca Forbes Media and Statista tarafından yürütülen küresel iş gücü anketinde Dünyanın En Kadın Dostu Şirketleri sıralamasına giren tek Türk şirket oldu.

Ücretlendirme

Sabancı Topluluğu, yetenekleri çekmek, elde tutmak, motive etmek ve ödüllendirmek için, rekabetçi toplam ücretlendirme imkânları sağlayan, dengeli ve etkili bir şekilde yönetilen bir ücretlendirme sistemi işletmektedir. Sabancı Topluluğu'nda ücretlendirme, yürürlükteki yasaların, mevzuatsal düzenlemelerin, gerekliliklerinin yanı sıra, pazardaki gelişmelere de uygun olarak yönetilmektedir.

Üst Yönetim pozisyonları da dâhil olmak üzere, çalışanlar için, ücretlendirme modeli; sabit ücret, yan haklar ve kısa ve uzun vadeli primden oluşan değişken ücret bileşenlerinden oluşmaktadır. Ücretlendirme modelinde eşit işe eşit ücret temel kriterlerimizdendir. Kadın ve erkek çalışanların ücret oranı 1'dir

Ayrıca Sabancı Holding'de, kadınlara yönelik baz ücret farkı bulunmaz. Sabancı Holding, eşitliğin

İnsan Kaynakları

Performans beklentileri net olarak tanımlanır, Hedefler ve Anahtar Sonuçlar (OKRs) ve Anahtar Performans Göstergeleri (KPIs) kullanılarak, yapılandırılmış sürekli performans yönetim sistemi çerçevesinde takip edilir.

sürdürülebilmesi adına, her yıl, baz ücret farkı analizini de içeren, "eşit işe eşit ücret" analizlerini gerçekleştirmektedir.

Ücretlendirme politikaları her yıl; makro ekonomik veriler, bağımsız anketler aracılığı ile, düzenli olarak alınan, emsal (peer) grup ve sektör bazlı ücret araştırmaları raporlarının yanı sıra, şirket büyüklüğü, kurumsal uzun vadeli hedefler, bireysel iş büyüklüğü, şirket içi ve şirket dışı ücret dengesi de dikkate alınarak gözden geçirilir ve güncellenir. Ücret yönetiminin ek faydalarla desteklenmesi için, Sabancı Topluluğu'nun tüm şirketlerinde, çalışanların beklenti ve ihtiyaçları doğrultusunda; iş büyüklüğü, rol ve şirket bazında değişen içeriklerde ve esnekliklerde, yan hak uygulamaları bulunmaktadır.

Performans beklentileri net olarak tanımlanır, Hedefler ve Anahtar Sonuçlar (OKRs) ve Anahtar Performans Göstergeleri (KPIs) kullanılarak, yapılandırılmış sürekli performans yönetim sistemi çerçevesinde takip edilir.

Toplam Ödül Modeli

Toplam Ödül			Tanıma, Takdir ve Destekleyici Uygulamalar	Esnek Çalışma Kariyer Gelişimi Eğitim Desteği Altın Yaka Ödülleri Tanıma &Takdir Uygulamaları İş Ortamı	Sabancı Topluluğu, çalışanlarına, emsal (peer) grup ve sektör uygulamaları dikkate alarak tasarlanmış, geniş bir yan hak tanıma, takdir ve çalışan destek uygulamaları sunar.
	Toplam Gelir Paketi		Yan Haklar	Kurum Katkılı Bireysel Emeklilik Özel Sağlık Sigortası Servis / Yakıt Yardımı / Şirket Aracı Cep Telefonu / Telefon Hattı	
		Toplam Nakit	Değişken Ücret	Kısa Vadeli Primler Uzun Vadeli Primler	Sabancı Topluluğu'nun kısa vadeli ve uzun vadeli prim sistemleri, kritik paydaşların çıkarlarını göz önünde bulundurarak, ücretlendirme yapısını, Topluluğun, temel finansal ve stratejik hedeflerine, operasyonel planlarına ulaşılmasını destekleyecek şekilde, uyumlu hale getirmeyi amaçlar. Kurumsal ve bireysel performans; üstün performans durumunda hedeflenenin üstünde ücretlendirme seviyeleri ortaya koyar. Beklenenin altında gerçekleşen performans ise hedeflenenin altında ücretlendirme ile sonuçlanır.
			Sabit Ücret	Baz Ücret	Baz ücret, çalışanın rolünün büyüklüğü, kapsamı ve işin karmaşıklığı, sorumluluk seviyesi, profesyonel deneyimi dikkate alınarak tanımlanır, yıllık olarak gözden geçirilir.

Kısa Vadeli ve Uzun Vadeli Prim Sistemi

- **Değişken Ücret Bileşenleri;**
  - Kısa vadeli (yıllık) prim sistemi, çalışanların performanslarını, temel finansal ve finansal olmayan hedeflere ulaşmaya odaklamalarına yardımcı olur.
  - Uzun vadeli (3 yıllık) prim sistemi ile; Sabancı Holding'in uzun vadeli değerini artırmak, Tepe Yönetimi, uzun vadeli hedefleri gerçekleştirme konusunda sahiplendirmek, uzun vadeli performans bakış açısını kazandırmak ve istikrarlı bir üst yönetim devamlılığının sağlanması amaçlanmaktadır.
  - Tepe Yönetim ekibinin uzun vadeli performans göstergeleri, Yönetim Kurulu tarafından, her yıl gözden geçirilip, tanımlanır.
  - Prim Ödemelerinin İptali ve Geri Alınmasına (Malus & Clawback) yönelik kural ve kaideler, hem kısa hem de uzun vadeli prim sistemleri için, kapsamdaki tüm çalışanlar için geçerli olacak şekilde tanımlanmıştır.

Değişken Ücret sistemleri için, 2021 yılında baz alınan, anahtar performans göstergeleri, aşağıdaki gibidir;

Kısa Vadeli (1 yıl) Finansal Göstergeler*

- Net Satışlar
- FAVÖK
- Serbest Nakit Akışı
- Net Finansal Borç
- İşletme Sermayesi
- Pazar Payı
- Göreceli Toplam Hissedar Getirisi

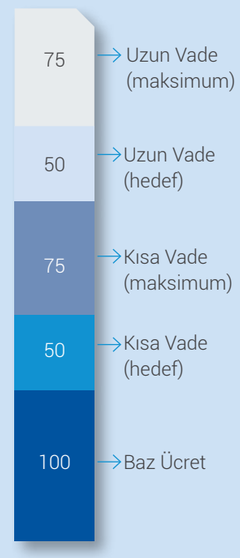
Kısa Vadeli (1 Yıl) Finansal Olmayan Göstergeler*

- İklim krizine karşı eylemler
- Plastik kullanımının azaltılması
- MSCI endeksi puanının iyileşmesi
- Çeşitlilik ve kapsayıcılık
- İşin geleceği
- Operasyonel mükemmellik

Uzun Vadeli (3 Yıl) Göstergeler

- Göreceli Toplam Hissedar Getirisi**
- Net Aktif Değer Artışı
- Serbest Nakit Akışı***
- Özkaynak Artışı***

Toplam Nakit Dağılım Modeli (%)



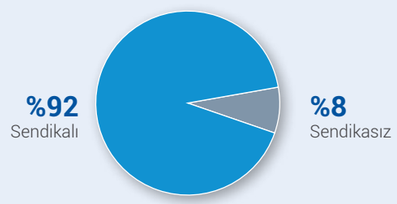
Bir şirket genel müdürü için örnektir.

* Kısa vadeli göstergeler, bu sayfadaki listeyle sınırlı olmayıp, örnekleme amacıyla paylaşılmaktadır.
** Borsaya kote şirketler için emsalleri ile karşılaştırıldığında piyasa değerindeki değişim
*** Borsaya kote olmayan şirketler için

Çalışan Hakları

Sabancı Topluluğu çalışanların örgütlenme, toplu iş sözleşmesi ve tüm haklarına saygı gösterir, adil çalışma ortamının tesis edilmesine önem verir.

Mavi Yaka Sendikalaşma Dağılımı



* Akbank, PMI ve Holding şirketleri dâhil değildir.

Çalışma İlişkileri ve Çalışma Mevzuatına Uyum

Çalışma hayatındaki değişim, gelişim alanlarında dünyada ve Türkiye'de yürütülen araştırmalar, istatistiksel veriler, trendler ve en iyi uygulama örnekleri ile yasal ve idari düzenlemeler, yakından takip edilir. Elde edilen bu bilgiler, dijital platformlarda tüm paydaşlar ile paylaşılır. Çalışma Mevzuatına uyumun sağlanması ile birlikte bu konularda doğabilecek olası risklere karşı alınabilecek proaktif önlemler hakkında Sabancı Topluluğu şirketleri bilgilendirilir.

Sabancı Topluluğu, çalışanların örgütlenme ve toplu iş sözleşmesi ile tüm haklarına saygı gösterir ve önem verir. Çalışanlarımızın sendika tercihinde ve sendikal örgütlenme sürecinde tarafsız bir yaklaşım sergilenir. İşçi ve işveren sendikalarıyla birlikte; çalışma barışının geliştirilmesi ve sürekliliğini sağlayacak etkin işbirliği ve diyalog ortamı tesis edilir.

TÜSİAD İstihdam ve Sosyal Güvenlik Çalışma Grubu lideri olan Sabancı Topluluğu, çalışma mevzuatı alanında özel sektör tarafından gerçekleştirilen tüm faaliyetleri destekler. Sabancı Topluluğu aynı zamanda, TÜSİAD'ın, Türkiye ve dünyadaki çalışma mevzuatına ilişkin gelişmelere yönelik görüşünün oluşturulmasına katkı sağlar.

Çalışan Sağlığı ve İş Güvenliği

Çalışan sağlığı ve iş güvenliği uygulamaları, ilgili mevzuat, yükümlülükler ve standartlara uygun olarak yerine getirilir. Aynı zamanda bu alandaki ulusal ve küresel trendler ile en iyi uygulamalar sürekli olarak takip edilerek uyarlanır. Tüm faaliyetlerde, olası riskler önceden analiz edilerek riskleri önlemeye yönelik proaktif yaklaşımlar hayata geçirilir. İş sağlığı ve güvenliğine ilişkin gelişmeler hakkında doğru ve zamanında bilgilendirme yapmak, Topluluk şirketleri arasında yaklaşım birliğini ve tutarlı uygulamaları devam ettirmek ve gelişmelere hızlı yanıt verebilmek Sabancı Topluluğu'nun en önemli önceliklerindendir.

Sabancı Holding, Forbes Media and Statista tarafından gerçekleştirilen küresel çalışan anketinde Dünyanın En Kadın Dostu Şirketleri'nden biri olarak tanındı.

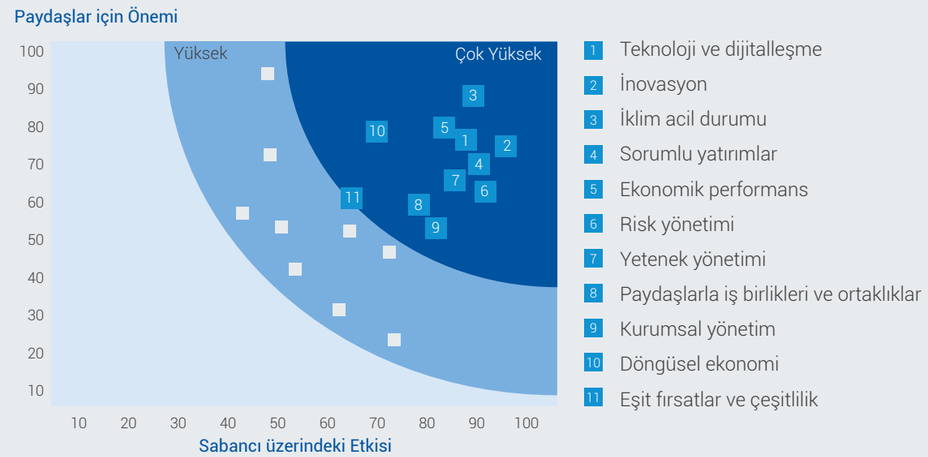
Ödüller

Sabancı Topluluğu Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Politika ve Girişimleri 2021 yılında 4 farklı küresel ödül kazandı.

2021 Yılında Sabancı Topluluğu'nun Aldığı İnsan Kaynakları Ödül ve Başarıları

- Sabancı Topluluğu'nun Çeşitlilik ve Kapsayıcılık alanındaki Politika ve Girişimleri, "Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık Girişimlerinde En İyi İlerleme" ve "Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılıkta En İyi Yönetişim" kategorilerinde, "Brandon Hall Human Capital Management Excellence" Programı tarafından iki ALTIN ödülle ve "STEVIE® The International Business Awards" tarafından bir ALTIN ödülle taçlandırıldı.
- Sabancı Topluluğu'nun Kadının Güçlenmesine dair İnsan Kaynakları Girişimleri, "The Stevie Awards for Women in Business" Programında Gümüş ödül kazandı.
- Sabancı Topluluğu, En İyi İşverenler Programı kapsamında The Stevie Awards" tarafından "İnsan Kaynakları Yönetiminde Başarı" kategorisinde ALTIN ödüle layık görüldü.
- Yeni Nesil Kariyer Deneyimi Programı, En İyi İşverenler Programı kapsamında "The Stevie Awards" "Kariyer Yönetiminde Başarı" ve "Genişletilmiş Kurumsal Öğrenme Programları" alanlarında iki Gümüş ödül kazandı.
- Program aynı zamanda, 150 farklı üniversiteden 46.238 öğrencinin katılımı ile gerçekleşen "Youthawards'21" tarafından "En Çok Tercih Edilen Online Staj Programı" kategorisinde birincilikle ödüllendirildi.
- X-TEAMS, "The Stevie Awards" tarafından, En İyi İşverenler Programı kapsamında iki ALTIN ("Eğitim Programları- Problem Çözme Eğitimi" ve "En Başarılı Sosyal Ortak Öğrenme") ve bir Bronz ("En Yenilikçi Öğrenme ve Gelişim Programı") ödüle layık görüldü.

Sürdürülebilirlik



Sürdürülebilirlik

Sabancı Holding olarak, Grup şirketlerini kapsayan sürdürülebilirlik yaklaşımımız ile faaliyet gösterdiğimiz sektörlere öncülük ve liderlik ediyoruz. ÇSY alanında hayata geçirilen en iyi uygulamalarla sürdürülebilirliğe katkı sağlayarak, tüm sektörlerde iş modelinin ayrılmaz bir parçası haline getiriyoruz.

Enerji, sanayi ve finansal hizmetler gibi ana iş kollarımızda mevcut yatırımlarımızı daha sürdürülebilir hale getirmeye, sürdürülebilir ve ileri teknoloji iş alanlarında ise yeni nesil büyüme alanlarımızı belirlemeye odaklanıyoruz.

Elektrifikasyon, dijitalleşme ve döngüsel ekonomi gibi alanlara odaklanarak gerek Topluluk içinde gerek müşterilerimizin faaliyetlerinde en yüksek verimliliğin sağlanmasını hedefliyoruz.

Topluluk vizyonumuz doğrultusunda, sürdürülebilirlik odağında temellenen tutkumuzu, bir yol haritasına dönüştürmek üzere 2020 yılında geniş kapsamlı bir programın hazırlığına başladık.

İlk adım, Holding seviyesinde çevresel, sosyal ve yönetimsel girişimlerin yürütülmesi için sahipliği belirlemekti. Grubumuzun sürdürülebilirlik organizasyon yapısını Grup başkanlığı düzeyinde sahiplik ve temsil ile kurarken, bu yapıyı sürdürülebilirlik konusunda uzman profesyonellerle zenginleştirdik. Ardından aralarında yatırımcıların da bulunduğu 1,000'den fazla paydaş temsilcisine danışarak öncelikli konularımızı belirledik.

Paydaş önceliklerini belirlerken:

- Hem Topluluk şirketlerindeki çalışanlardan hem de dış paydaşlardan potansiyel sürdürülebilirlik öncelikleri konusunda görüşlerini aldık.

Bu kapsamda üniversitelerden sivil toplum kuruluşlarına, tedarikçilerden yatırımcılara farklı gruplara ulaştık. (AA1000SES) esas alınarak yapılan ve 1.167 kişiye ulaşılan paydaş analizinde iletişime geçilen paydaşların %44'ü çalışmaya katıldı. Dış trend analizi ile küresel gündemde belirleyici olan trendleri değerlendirerek işimize ve sürdürülebilirliğe yön veren ana konuları analiz ettik.

Öncelikli alanlarımızı belirlerken farklı paydaşları çalışmaya dâhil etmenin ötesinde aynı zamanda en iyi uygulamalarla birlikte gelecekteki iyi uygulamaları da analiz ettik. Bununla birlikte, her bir konunun işimiz üzerindeki stratejik etkisini değerlendirdik ve bu, tutkumuzu artıran esas itici gücü oluşturdu.

Sürdürülebilirlik Yol Haritası: Odak Alanları, Hızlandırıcılar ve Temeller

Önceliklerimizi belirleme aşamasında, Holding düzeyinde Grup Başkanları ve Topluluk Şirketlerinin Genel Müdürleri ile birlikte tüm Topluluk için aksiyon planımızı ve uzun vadeli hedeflerimizi belirledik. Bu doğrultuda attığımız adımlarla 2021 yılının ilk çeyreğinde yayınladığımız Sürdürülebilirlik Yol Haritamızı oluşturduk. Topluluğumuzun ÇSY girişimleri ve temel performans göstergeleri güncel yönetişim modelimize uyumlu bir biçimde, Yönetim Kurulu tarafından takip edilmektedir.

Sürdürülebilirlik

Sabancı Topluluğu olarak, en geç 2050 yılında Net Sıfır Emisyon ve Sıfır Atık olma hedefi koyduk. Paydaşlarımız ile iş birliği yaparak, kıt kaynakları daha etkin ve verimli kullanmak amacıyla döngüsel ekonomi modeline geçiş yapıyoruz.

Sürdürülebilirlik yol haritamız üç ana odak alanından oluşmaktadır:

İlki, iklim acil durumunun çözümü için öncü adımlar atmak. Bu odağımız doğrultusunda, bizi en geç 2050'de Net Sıfır Emisyon ve Net Sıfır Atık hedeflerine taşıyacak aksiyonları alıyoruz. Bu hedeflere paralel olarak, yenilenebilir enerji kapasitesini ve verimliliğini artırmak üzere yeni teknolojilere yatırım yapıyoruz. Ayrıca, geleceğin ulaşım teknolojilerini ve değer zincirinin dönüşümünü destekleyen yeşil elektrik tarifesi ve yeşil finansman araçlarını sunuyoruz. Döngüsel ekonomi uygulamaları da bu hedeflere ulaşmakta kullanılacak temel önceliklerimizden biri olacak.

Bu öncelik ile uyumlu bir şekilde, kıt kaynakların etkin ve verimli kullanımını sağlamak amacıyla atıkların mümkün olan en yüksek seviyede yeniden kullanıldığı veya geri dönüştürüldüğü döngüsel bir iş modeline geçiyoruz.

Dolayısıyla, kaynak kullanımını ve karbon emisyonunu azaltan, daha sürdürülebilir teknolojilere geçişi ve bunların yayılmasını mümkün kılan yeni ürün ve hizmetler geliştiriyoruz.

Sabancı Holding olarak bu hedeflere ulaşmak için kimseyi geride bırakmama prensibimizden hareketle dönüşümde zorluk çekebilecek ve kırılganlık gösterebilecek kesimleri de yanımıza alarak tüm ekonomiye hizmet edecek önemli bir değişimin gerekliliğini vurguluyoruz.

İkinci odak alanımız, insan ve toplum odaklı pozitif etkimizi artırmak. Öncü ve örnek bir kurum olma vizyonumuza paralel olarak, yüksek etkili sosyal projeler ve iş ortaklıkları ile paydaşlarımız için uzun vadeli ve sürdürülebilir bir değer yaratıyoruz. Sosyal sorunlara kalıcı çözümler bulmanın, ancak eşitsizlikleri azaltmakla mümkün olduğuna inanıyoruz.

MSCI, Sabancı Holding'in 2020'de "B" olan ÇSY derecesini iki kademe artırarak 2021'de "BBB" olarak güncelledi.

Sabancı Holding CDP İklim Değişikliği notunu B'ye yükseltirken, CDP Su Programında da B olan notunu koruyarak 'Yönetim' seviyesinde yer almıştır. Kordsa, CDP İklim Değişikliği Raporlamasında, Türkiye İklim Liderliği ve Su Güvenliği Programı'nda Küresel Su Liderleri listesinde yer alırken Brisa, CDP İklim Programı'nda Türkiye İklim Liderleri Listesinde 6'ncı kez yer almış ve CDP Su Güvenliği Programı'nda Türkiye Su Liderleri listesine girmiştir.

Buradan hareketle, temel toplumsal yatırım programlarımızı, ana stratejimiz ve iş faaliyetlerimiz ile yakından ilişkili, kapsamlı bir yaklaşımla yönetiyoruz. Aynı zamanda, var olan programları stratejik olarak değerlendirerek toplumsal yatırımlarımızın mümkün olan maksimum etkiyi yaratmasını amaçlıyoruz.

Üçüncü odak alanımız ise Sürdürülebilir İş Modellerini Teşvik Etmek:

- işimize sorumlu yatırım yaklaşımını daha fazla yerleştirmeyi,
- 'zarar vermeme' prensibinin ötesine geçerek, iddialı hedeflerimiz doğrultusunda pozitif etkimizi artıracak yenilikçi ürün, hizmet ve çözümler üretmeyi bu kapsama alıyoruz.

Bu üç odak alanına ek olarak; performansımızı koruyan ve güçlendiren insan kaynağı ve yönetişim anlayışımız ile beraber dijitalleşme, teknoloji ve inovasyonun hedeflerimize daha çabuk ulaşmada hızlandırıcı etkisi olacağına inanıyoruz.

Sabancı Holding olarak, 2021 yılında SKA bağlantılı "gelirler" gibi ÇSY ile ilişkili yeni temel performans göstergeleri belirledik. Aynı zamanda, ÇSY performansımızı daha da detaylandırmak üzere Topluluk bazında temel performans göstergeleri için dış güvence hizmeti almaya başladık.

Sürdürülebilirlik Yol Haritamız, sürdürülebilirliğe öncülük etme ve ilk olarak Türkiye, orta vadede de faaliyet gösterdiğimiz tüm coğrafyalarda en iyi uygulamalar içinde yer alma niyetimizi ortaya koyuyor.

En geç 2050 yılına kadar Net Sıfır Emisyon ve Sıfır Atık düzeyine gelmek, zorlayıcı ama temel hedeflerimiz arasında yer alıyor. Kapsam 1 ve Kapsam 2 emisyonlarını kapsayan bu hedefe, Kapsam 3 emisyonlarını da mümkün olduğu ölçüde dâhil etmeyi amaçlıyoruz. Dolayısıyla bu, enerji güvenliği gibi yerel ve küresel ölçekteki konuları dikkate alarak karbonsuzlaştırmayı, güvenilir dengeleme yöntemlerini kullanarak emisyonu nötrlemeyi ve dönüşümü hızlandırmayı kapsıyor.

Net Sıfır Emisyon hedefi, bilimsel çalışmalara paralel olarak, emisyon seviyemizi 2030 yılına kadar önemli ölçüde azaltmayı zorunlu kılıyor. Topluluk şirketlerimiz bu doğrultuda bilime dayalı hedeflerini belirliyorlar. 2022 yılında tüm iş kollarımız için yürütülecek kapsamlı bir değerlendirme çalışması sonrasında, ara dönem hedeflerimiz ve 2050 yılına kadarki yol haritamız daha da netleşmiş olacak.

Her ne kadar zorlu gözükse de döngüsel ekonomi konusundaki sürekli çabalarımız sayesinde Sıfır Atık hedefimizin başarılabilir olduğuna ve 2050 yılından daha önce, bazı sektörlerde, bu hedefe ulaşacağımıza inanıyoruz.

Diğer yandan, SKA bağlantılı ürün ve hizmetlerimizi ve bunların toplam gelirlerimizdeki payını sürekli olarak artırmayı hedefliyoruz. 2025 yılına kadar Ar-Ge ve inovasyon giderlerimizin %70'inin SKA ile ilişkili olmasını, SKA bağlantılı ürün ve hizmetlerimizin artmasını, atık ve emisyonlarımızın azalmasını amaçlıyoruz.

Kimseyi geride bırakmama prensibimize bağlı kalarak toplumun tüm kesimlerini kapsayıcı biçimde destekliyor ve temel toplumsal yatırım programlarımızın etkisini değerlendirerek yatırımların sosyal getirisinin, belirlediğimiz anlamlı düzeyin üzerinde olması için çalışıyoruz.

Sürdürülebilirlik

Sürdürülebilirlik Yol Haritası ve Hedefler

Harita Alanı	Öncelikli Konular	Uzun Vadeli Hedefler	İlgili SKA
	İKLİM ACİL DURUMU 3	2050'de Net Sıfır Emisyon olmak ve Sıfır Atık hedefine ulaşmak	7, 11, 12, 13
	DÖNGÜSEL EKONOMİ 10	Döngüsel ekonomi bakış açısıyla süreçlerimizi gözden geçirmek	
	PAYDAŞLARLA İŞ BİRLİĞİ VE ORTAKLIKLAR 8	Ölçülebilir, etkisi yüksek toplumsal projeler gerçekleştirmek ve sürekli geliştirmek (min. SROI (*) ≥ 1)	4, 5, 10, 17
	SORUMLU YATIRIMLAR 4	Sürdürülebilir ürün, hizmet ve iş modelleri geliştirmek	9, 12, 13
	EKONOMİK PERFORMANS 5	Sürdürülebilir ürün, hizmet ve iş modelleri geliştirmek 2030'a kadar 200 milyar TL sürdürülebilir kredi finansmanı (**) 2030'a kadar 15 milyar TL sürdürülebilir yatırım fonları bakiyesi	
	TEKNOLOJİ VE DİJİTALLEŞME 1	Dijitalleşmeyi daha yüksek esneklik, kalite ve verim için kullanarak Sürdürülebilirlik Hedeflerimize daha hızlı ulaşmak	9, 12
	İNOVASYON 2	Teknolojiyle birlikte Ar-Ge ve inovasyon gücümüzü kullanarak sürdürülebilir ürün ve hizmet potansiyelimizi artırmak	9, 12
	YETENEK YÖNETİMİ 7	İşin Geleceğini şekillendirecek gelişim fırsatları ve deneyimleri sunmak	4, 5, 8, 10
	FIRSAT EŞİTLİĞİ VE ÇEŞİTLİLİK 11	Çeşitlilik ve Kapsayıcılıkta lider olmak	
	RİSK YÖNETİMİ 6	Kurumsal yönetim yaklaşımlarımızı sürekli geliştirmek	
	KURUMSAL YÖNETİM 9	Etkin bir sürdürülebilirlik yönetişim modeli benimsemek	

* Yatırımın sosyal getirisi: Bu gösterge 2022'den itibaren hesaplanmaya başlanacaktır.
** Akbank'ın sağladığı sürdürülebilir yatırım fonları ve kredi finansmanı hedefi.

Sürdürülebilirlik Yönetişimi

Sabancı Holding olarak ÇSY yönetimimizin dayanıklılık bakımından Türkiye'de birçok ilki içerdiğine inanıyoruz. Katılımcı ve lider sahipliği yaklaşımımızın bir parçası olarak da içinde tüm Grup Başkanlarının yer aldığı Sürdürülebilirlik Liderliği Komitesi'ni kurduk.

Sürdürülebilirlik Liderliği Komitesi

Sürdürülebilirlik Liderliği Komitesi Sürdürülebilirlik Yol Haritası'nın takibinden sorumludur.

Komite doğrudan CEO'ya raporlar. Komite Başkanı her altı ayda bir Yönetim Kurulu Sürdürülebilirlik Komitesi'ne bilgilendirme yapar, görüş ve onaylarını alır.

Komite yılda dört kez toplanır.

Gündeme uygun şekilde Asil Üyelerin yanı sıra ilgili paydaşlar da toplantılara davet edilir.

Sürdürülebilirlik Liderliği Komitesi

Komite Başkanı: İnsan Kaynakları ve Sürdürülebilirlik Grup Başkanı

Asil Üyeler: İlgili Grup Başkanları, Kurumsal Marka Yönetimi ve İletişim Bölüm Başkanı, Yatırımcı İlişkileri Direktörü

Davet Usulü Katılan Üyeler: Topluluk şirketlerinin Genel Müdürleri, diğer Üst Düzey Yöneticiler, sürdürülebilirlikten sorumlu Temsilci veya Koordinatörler

Koordinasyon Birimi: Sürdürülebilirlik Direktörlüğü

Tematik Görev Güçleri (Çevik Yapılar): Topluluk şirketlerindeki uzmanlardan oluşur, toplanma sıklığı ilgili yılın iş planına göre belirlenir.

Danışma Kurulu

Sürdürülebilirlik

Ayrıca, Yönetim Kurulu seviyesinde de Sabancı Holding'in Bağımsız Yönetim Kurulu üyelerinden oluşan bir Sürdürülebilirlik Komitesi oluşturduk.

Yönetim Kurulu Sürdürülebilirlik Komitesi'nin Yapısı

Yönetim Kurulu Sürdürülebilirlik Komitesi; Sabancı Holding Yönetim Kurulu tarafından atanan Başkan dâhil azami üç üye ve bir Raportörden oluşur.

Komite Başkanı bağımsız Yönetim Kurulu üyeleri arasından seçilerek Sabancı Holding Yönetim Kurulu tarafından atanır.

Komite, yılda en az iki kez toplanır.

Toplantı tutanakları Raportör tarafından düzenli bir şekilde tutulur. Tutanaklar, Komite üyelerinin tamamı tarafından onaylandıktan sonra Sabancı Holding Yönetim Kurulu'na sunulur.

Komite Yapısı

Komite Başkanı: Ahmet Erdem

Asil Üyeler: Ahmet Erdem, Hayri Çulhacı, Mehmet Kahya (Yönetim Kurulu Bağımsız Üyeleri)

Katılımcılar: Sabancı Holding CEO'su, İnsan Kaynakları ve Sürdürülebilirlik Grup Başkanı (Sürdürülebilirlik Liderliği Komitesi Başkanı)

Davet Usulü Katılan Üyeler: Topluluk Şirketlerinin Genel Müdürleri, Sürdürülebilirlik Liderliği Komitesi Asil Üyeleri, Koordinatörler

Raportör: Sabancı Holding Sürdürülebilirlik Direktörü, Yönetim Kurulu Sürdürülebilirlik Komitesi'nin Raportörüdür. Raportör, toplantılarla ilgili idari organizasyonun yapılmasını sağlar. Komite Başkanı'nın toplantıya katılmasını istediği kişilerin katılımını koordine eder.

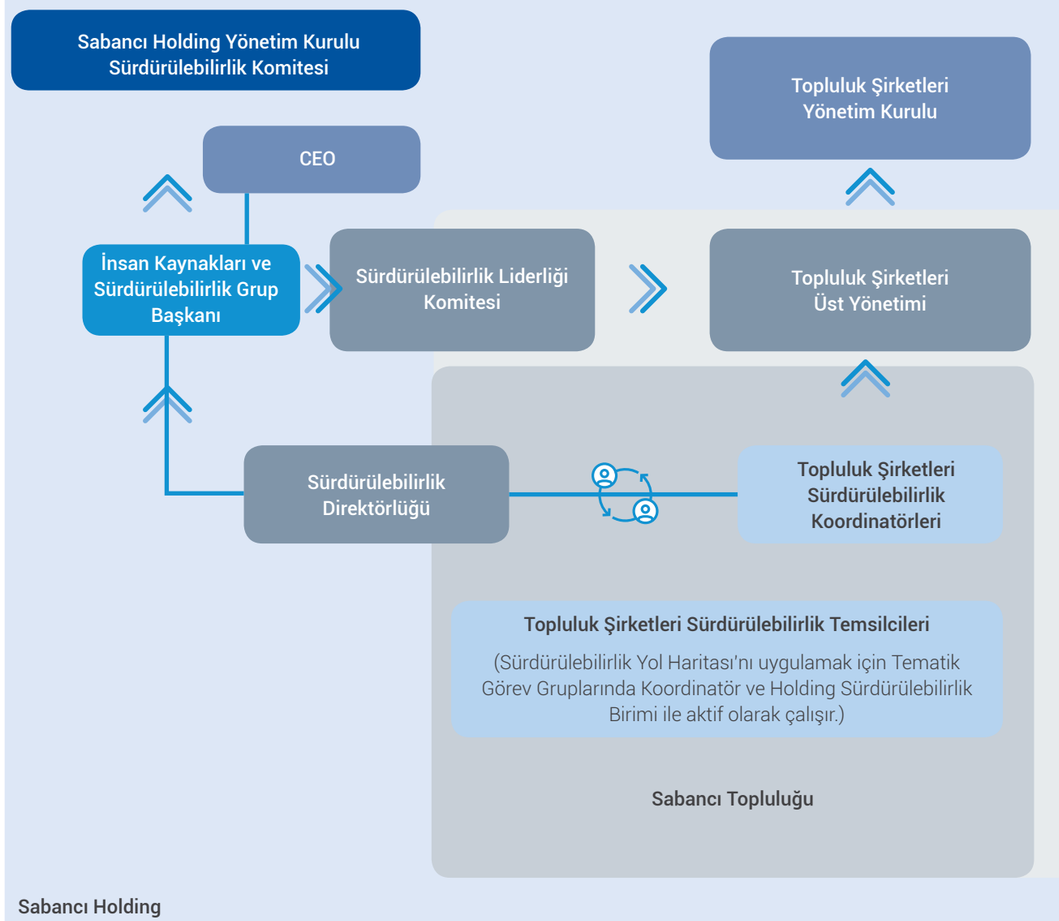
Komitenin Sorumlulukları: Sabancı Holding Yönetim Kurulu'nun bağımsız üyelerinden oluşan Yönetim Kurulu Sürdürülebilirlik Komitesi, Yönetim Kurulu'nun çevresel ve sosyal konulardaki sorumluluklarını sağlıklı bir şekilde yerine getirmesine yardımcı olmak üzere, bağımsız kurul üyelerinden oluşmaktadır.

Topluluk şirketleri düzeyinde de, Sürdürülebilirlik biriminin organizasyon yapısını ve üyelerini açıkça tanımladık. Sürdürülebilirlik koordinatörlerinin yer aldığı Tematik Çalışma Grupları ve Topluluk Şirketlerimizden temsilciler aracılığıyla tüm işletmelerimiz arasında uyum ve koordinasyon sağlamayı başardık.

Yönetişim yapısı için kritik olduğunu düşündüğümüz hesap verilebilirlik ve şeffaflık doğrultusunda somut adımlar attık. En son yayınlanan sürdürülebilirlik raporumuzla, Topluluk Şirketlerimizin neredeyse %100'ünü kapsayacak şekilde Topluluk düzeyinde 30'dan fazla KPI açıklayarak sürdürülebilirlik bilgilerine ilişkin dış güvence alan Türkiye'deki ilk holding olduk.

Sorumluluk anlayışımızın bir göstergesi olarak, ÇSY metriklerine, üst yönetimimizin performans hedeflerinde Grup Başkanları için %10, Genel Müdürler için %15 ağırlıkla yer verdik.

Sürdürülebilirlik Yönetişim Modeli



Sabancı Gönüllüleri Programı

Sabancı Gönüllüleri Programı

Sabancı Holding, ortak öncelikleri belirlemek, yenilikçiliği, katılımcılığı teşvik etmek, sorunlara sürdürülebilir çözümler üretmek adına, dayanışmanın ve birlik olmanın önemini sürekli vurgulamaktadır. Sabancı Holding ayrıca, sürdürülebilir kalkınma sürecinde çalışan gönüllülüğü potansiyelini hayata geçirmenin de çok büyük önem taşıdığına inanmaktadır.

Çalışanların Topluluk şirketleri ile bağını kuvvetlendirmek, toplumsal duyarlılıklarını artırmak ve toplumsal fayda yaratmalarını sağlamak amacıyla 2015 yılında başlatılan Sabancı Gönüllüleri Programı, 2021 yılı boyunca Türkiye'nin dört bir yanında binlerce insanın hayatına dokunan birçok projeye imza atmıştır.

YarınBizim Projesi

Bir yandan toplumsal sorunların çözümüne katkıda bulunurken bir yandan da Türkiye'de gönüllülük konusunda farkındalık yaratmayı sürdüren Sabancı Gönüllüleri, pandemi sürecinin esas kahramanları olan sağlık çalışanlarının çocukları ve kardeşlerine daha iyi bir gelecek sağlamak, onları yaşama ve kariyer sürecine hazırlamak amacıyla 7 Nisan'da "YarınBizim" adlı sosyal sorumluluk projesini hayata geçirmiştir. Pandemi döneminde ebeveynlerin taşıdığı yük ve çevrimiçi eğitimin güçlükleri, üniversite sınavına hazırlanmaya çalışan gençlerin üzerinde büyük bir baskı yaratmıştır. Sabancı Holding, sağlık çalışanlarımızın "yarınları" olan evlatlarının geleceğine ve kariyerine destek vermek için harekete geçmiş ve projeyi başlatmıştır.

"YarınBizim" projesi, 'mentorluk programı' ve 'kariyer gelişim programları' olarak eşzamanlı ilerleyen iki ayak şeklinde tasarlanmıştır. Projenin ilk ayağını, öğrencilerin, kendilerine en uygun olan Sabancı Topluluğu çalışanlarından oluşan "mentorlar" ile eşleştirilmesi oluşturmuştur. Bu kapsamda, projenin ilk döneminde Türkiye'nin 65 ilinden katılan 698 gence, 626 Sabancı Gönüllüsü mentorluk yapmıştır. Farklı sektörlerden Sabancı Topluluğu çalışanları ve fikir önderlerinden oluşan mentorların gençlerin başarı yolculuğuna katkı sağlaması, engin bilgi ve birikimlerini çevrimiçi ortamda mentilerle paylaşmaları hedeflenmiştir.

Sabancı Cumhuriyet Seferberliği

Sabancı Gönüllüleri, Türkiye Cumhuriyeti'nin 98'inci kuruluş yıl dönümünde, tarihi bir seferberliğe imza atmıştır.

"YarınBizim" Projesi

"YarınBizim" Projesi, pandemi sürecinin esas kahramanları olan sağlık çalışanlarının çocukları ve kardeşlerine daha iyi bir gelecek sağlamayı amaçlamaktadır.

Mentilerin ders dışı saatlerinde yararlanabilmeleri için kişisel gelişim, meslekler, kariyer planlama, toplumsal duyarlılık, spor gibi çeşitli alanlarda videoların yer aldığı çevrimiçi bir platform hazırlanmıştır.

Projenin ikinci ayağında ise çevrimiçi eğitim ve webinarlarla gençlerin bu stresli süreçte en sağlıklı şekilde ilerlemeleri, gelecek kariyerlerine ve kişisel gelişimlerine destek olacak bilgi ve yetkinliklerle donatılmaları sağlanmıştır. Kişisel farkındalık, motivasyon, duygu farkındalığı, stres yönetimi, iletişim, ilişkiler, sınırlar gibi temalarda gençlerin ruhsal sağlığını destekleyecek atölyeler yapılmıştır. Psikoterapötik yöntemlerin kullanıldığı atölye ve grup çalışmaları çevrimiçi olarak gerçekleştirilmiştir. Bu süreçte, Sabancı Topluluğu şirketlerinin eğitim videolarının yanı sıra Sabancı Üniversitesi Kariyer Geliştirme ve Staj Ofisi tarafından kariyer destek programı uygulanmış; Sabancı Üniversitesi öğretim üyeleri ve mezunları tarafından bölüm ve meslek tanıtımları yapılmıştır.

Gençlerin kariyer tercihi sıralamasında tıp ve mühendislik eğitimi başta gelirken, hukuk ve psikoloji onları takip etmektedir. En çok tercih edilen üniversiteler arasında ise İstanbul Üniversitesi, Boğaziçi, ODTÜ, Sabancı Üniversitesi, Akdeniz Üniversitesi, Ege Üniversite'nin yanı sıra Cerrahpaşa ve Hacettepe Üniversitesi bulunmaktadır.

Projenin ikinci dönemi Eylül 2021'de başlamıştır. "Sorumlu Gençlik" odağıyla gençlerin hem kendilerine hem yaşadıkları topluma ilişkin farkındalığını artırmayı hedefleyen ikinci dönemde 500 genç ve 500 mentor yer almaktadır.

Sorumlu vatandaşlık bilincinden yola çıkarak hazırlanan programda geleceği inşa edecek gençlere gönüllülüğün önemi etkin bir şekilde aktarılmıştır. Ayrıca gönüllülük çalıştaylarına katılanlara atık yönetimi, sosyal girişim ve dijital okuryazarlık eğitimleri de verilmiştir.

Sabancı Cumhuriyet Seferberliği

Sabancı Gönüllüleri, Türkiye Cumhuriyeti'nin 98'inci kuruluş yıl dönümünde, tarihi bir seferberliğe imza atmıştır. Sürdürülebilir bir yaşam için öncü ve örnek olmak misyonuyla, doğaya, canlılara ve yeni nesillere güzel bir gelecek bırakmak, Ata'mızın emanetine sahip çıkmak için Sabancı Topluluğu, Cumhuriyet Seferberliği'ni başlatmıştır.

29 Ekim - 10 Kasım tarihleri arasında, 13 gün boyunca, tüm Sabancı Gönüllüleri Cumhuriyeti sadece kutlamamış, çalışarak yaşatmışlardır. 10 Kasım'da da bu dönemde yapılan etkinlikler Ulu Önder Atatürk'e armağan edilerek, çalışarak anılmıştır.

Sabancı Topluluğu, 60 binden fazla çalışanı ve paydaşıyla birlikte, Adana'dan başlayarak Aydın, Aksaray, Ankara, Antalya, Balıkesir, Bursa, Çanakkale, İstanbul, Kocaeli ve Mersin olmak üzere toplam 11 ile Cumhuriyet coşkusunu taşımıştır.

Yurt içi ve yurt dışından birçok ödül

Sabancı Gönüllüleri tarafından gerçekleştirilen çalışmalar yurt içi ve yurt dışında dünyanın en itibarlı organizasyonları tarafından çok sayıda ödüle layık görülmüştür.

Son dönemde Türkiye'de yaşanan çevre felaketlerinin yaralarının sarılmasına destek olmayı amaçlayan bu seferberlik, Temmuz ayında ilk yangınların başladığı Adana'nın Kozan ilçesine bağlı Kızlarsekisi Köyü'nde 27 Ekim'de gerçekleştirilen basın toplantısıyla duyurulmuştur.

Tamamen gönüllülük esasına dayalı olarak gerçekleştirilen seferberlikte, toprak canlandırmadan fidan dikimine; çevre temizliğinden biyoçeşitliliği desteklemeye ve okul yenilemeye kadar pek çok çevre etkinliği düzenlenmiştir.

Sahada olan Sabancı Gönüllüleri'nin 13 gün boyunca toplam 35 bin saatlerini ayırdıkları bu seferberlik, basit bir hesapla 1.458 gün yani 4 yıllık bir çalışma anlamına gelmektedir. 13 günde 5 binden fazla fidan dikilmiş, yıl sonuna kadar 200 bin fidan dikilmesi planlanmıştır. İlk yangınların çıktığı Adana'da, 8,5 ton gübre ile 8,5 hektar alanda 4.200 adet gelir getirici ağacın gübrelemesi ve toprak canlandırması yapılmıştır. Sadece Büyükada'da 750 kilo atık toplanmıştır. Bu atıkların 500 kilosu ambalaj atıklarından, 250 kilosu ise geri dönüştürülemeyen atıklardan oluşmaktadır. Bu süreçte 400 kilo plastik ambalaj atığıyla 100 kilo diğer ambalaj atığı (cam, metal, kâğıt-karton, kompozit) ekonomiye geri kazandırılmıştır. Geri kazanıma gönderilen 500 kilo ambalaj atığından 0,5 ton CO_2 tasarrufu yapılmıştır. 100'e yakın arı kovanı dağıtılmıştır. Onlarca ev, okul ve ahır yenilenmiş, 18 yeni ahır inşa edilmiştir. Okullara yüzlerce masa ve sandalye tedariki gerçekleştirilmiştir. Kitap bağışlarının yanı sıra öğrenciler için düzinelerce bisiklet monte edilmiş ve tablet dağıtılmış, onlarca geçici konut yapılmıştır. Lösemili çocuklar için binlerce yardım kolisi hazırlanmıştır.

Sokak hayvanları için 2 tona yakın mama dağıtılmış ve 200'ün üzerinde kulübe yapılmıştır.

Merhum Hacı Ömer Sabancı'nın söylediği gibi "Bu topraklardan kazandığımızı bu toprakların insanıyla paylaşacağız" şiarıyla yola çıkan Sabancı Topluluğu, seferberlik çalışmalarını, Cumhuriyetin 100'üncü yılı olan 2023 yılında tüm Türkiye'ye yaymayı hedeflemektedir.

Sabancı Gönüllüleri programına yurt içi ve yurt dışından ödül

Sabancı Gönüllüleri tarafından gerçekleştirilen çalışmalar yurt içi ve yurt dışında dünyanın en itibarlı organizasyonları tarafından çok sayıda ödüle layık görülmüştür.

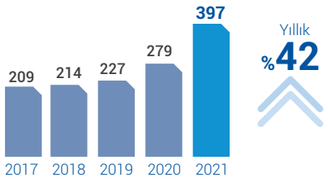
Sabancı Topluluğu, Londra'da düzenlenen International CSR Excellence Awards töreninde, Sabancı Gönüllüleri programı ile 2020 ve 2021'de üst üste Uluslararası Kurumsal Sosyal Sorumluluk Mükemmeliyet ödülünün sahibi olmuştur. Hemen sonrasında da dünya çapında en başarılı çevre uygulamalarını tanıtmak, ödüllendirmek ve geliştirmek üzere kurulan, dünyanın en prestijli ödül organizasyonlarından biri olan Birleşik Krallık merkezli The Green Organisation tarafından, Green World Awards (Yeşil Dünya Ödülleri) "En İyi Sosyal Sorumluluk Çalışması" kategorisinde ödüllendirilmiştir.

Sabancı Gönüllüleri bu yıl son olarak Özel Sektör Gönüllüleri Derneği (ÖSGD) tarafından, özel sektördeki gönüllülük çalışmalarını destekleyerek yaygınlaşmasını sağlamak ve toplumda fark yaratan iyi örnekleri ödüllendirmek amacıyla 2007 yılından bu yana verilen, alanının tek ve en prestijli ödülleri "Gönülden Ödüller" kapsamında ödül kazanmıştır. "YarınBizim" projesiyle Sabancı Gönüllüleri, 14. Gönülden Ödüller'de "En Başarılı Gönüllük Projesi" ödülünün sahibi olmuştur.

Birleşmiş Milletler'in dünyadaki gönüllülük faaliyetlerinin desteklemesi amacıyla 2020'de gerçekleştirdiği toplantıya Türkiye ve çevresinden davet edilen tek şirket olan Sabancı Topluluğu, Sabancı Gönüllüleri programı ile "en iyi uygulama" örnekleri arasında seçilmişti.

Küresel dalgalanmaların yaşandığı 2021 yılında, Akbank, güçlü finansal yapısı ve üstün dayanıklılığı ile başta krediler olmak üzere **bankacılığın tüm alanlarında güçlü bir büyüme elde etmiş ve sağlam bir operasyonel performans sergilemiştir.**

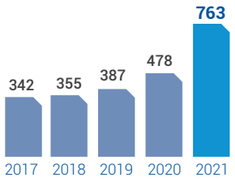
Krediler* (Milyar TL)



Yıllık %42

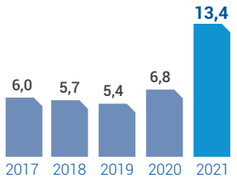
*Nakdi krediler

Toplam Aktifler (Milyar TL)



Yıllık %60

Konsolide Net Kâr* (Milyar TL)



Yıllık %99

*Tek seferlik gelir/giderler hariç

AKBANK

Bankacılık

Bankacılık

Lider banka olmak

Akbank, "Türkiye'yi geleceğe taşıyan lider banka olmak" vizyonu doğrultusunda sürdürülebilirliği tüm faaliyetlerine daha da entegre etmek için 2021 yılında büyük bir dönüşüm başlattı.

Sürdürülebilir uzun vadeli hissedar değerini hız kesmeden artırmak

2021 yılı Akbank'ın başarılı sonuçlar elde ettiği ve aynı zamanda değişimin proaktif bir yaklaşımla içselleştirilmeye devam edildiği bir yıl oldu.

Üstün bir finansal güç ve operasyonel esneklik

Küresel enflasyonun yüksek seyrettiği zorlu makro ortama ve süregelen pandeminin olumsuz etkilerine rağmen Akbank, finansal gücünü ve operasyonel dayanıklılığını koruyarak yılı başarıyla tamamladı.

2021 yılında Akbank'ın ekonomiye sağladığı kredi desteği 397 milyar TL'si nakdi olmak üzere toplam 485 milyar TL seviyesine ulaştı. Toplam mevduat 454 milyar TL'ye, aktifler ise 763 milyar TL'ye çıktı. Bu yapıdan aldığı güçle Akbank, reel sektörün gelişimine işletmelere sağladığı kredilerle destek olmaya devam etti. Akbank, 4 milyar 513 milyon TL vergi karşılığı ayırarak 12 milyar 127 milyon TL konsolide net kâr açıkladı.

Güçlü TL kredi büyümesi, menkul kıymet portföyünde proaktif konumlandırma ve genel olarak ücret ve komisyon gelirlerindeki güçlü artış, Bankanın sağlam ana faaliyet performansında etkili oldu. Aynı zamanda, dönem boyunca ihtiyatlı risk disiplini sayesinde net kredi maliyeti beklenenden önemli ölçüde daha iyi gerçekleşti. Sonuç olarak Banka, %21,1'lik sermaye yeterlilik oranıyla sektördeki en güçlü sermaye yapılarından birine sahip olmaya devam ederken, yılın tamamında %17,9 özkaynak kârlılığı sağladı. Sağlam sermaye tamponları, benzeri görülmemiş zorluklara ve oynaklığa karşı bir kalkan görevi gördü ve sürdürülebilir kârlı büyüme için fırsat yarattı. Akbank, ihtiyatlı aktif-pasif yönetimi, sağlam likidite, disiplinli risk yönetimi, düşük maliyet tabanı ve gelişmiş dijital yetenekleri ile sürdürülebilir uzun vadeli hissedar değerini artırmaya devam edecektir.

Grup stratejisine değer katmada üç temel öncelik

Akbank, sektördeki önemli fırsatlara dayanarak üç temel öncelik belirlemiştir: Birincisi, bankanın temel müşteri tabanını korurken büyümektir. Bu öncelik, gelişen beklentiler ve teknoloji için daha verimli etkileşim modelleri tasarlamayı ve müşteri tabanını daha da genişletmek için satış yeteneklerini ilerletmek ve derinleştirmek için iş kanallarını ve kaynaklarını optimize etmeyi içerir.

İkinci öncelik, müşterinin yaşam döngüsünün daha önemli bir bölümünde yer almak amacıyla iş modelinde yenilikçi uygulamalar gerçekleştirmektir. Dijital bankacılık, ödeme hizmetleri, entegre platformlar ve yeni ticari dikeyler gibi iş alanları 2021'de önemli yeni girişimlere tanıklık etti. 2022'de Akbank'ın bu çabaları daha da hızlanacaktır.

Son olarak, tüm dönüşüm girişimleri, gelişmiş analitik yetenekler, en son teknoloji ve altyapı gerektirecektir. Bunlara ek olarak, rekabetçi bir yetenek havuzu, kurum için destekleyici bir kültür ve marka ve kurumsal iletişim çalışmaları gibi sağlam temeller ve kolaylaştırıcılara da ihtiyaç duyulmaktadır.

%21,1

Akbank, %21,1'lik güçlü sermaye yeterlilik oranı ile sektördeki en güçlü sermaye yapılarından birine sahip olmaya devam etti.

Sürdürülebilirliğin tüm operasyonlara daha fazla entegrasyonu

Sektörü şekillendiren bir diğer önemli itici güç ise sürdürülebilirliktir. Daha yeşil, daha kapsayıcı bir ekonomiye dönüşmek, tüm sektörlerde ve işletmelerde kapsamlı yatırımlar ve yapısal değişimler gerektirecektir. 2021'de Türkiye'nin Paris Anlaşması'nı onaylama kararı da bu açıdan önemli bir dönüm noktası olmuştur. Bankacılık sektörü, ekonomilerin ve işletmelerin bu dönüşümü gerçekleştirmelerine yardımcı olmada özel bir role sahiptir.

Akbank, "Türkiye'yi geleceğe taşıyan lider banka olmak" vizyonu doğrultusunda sürdürülebilirliği tüm faaliyetlerine daha fazla entegre etmek için 2021 yılında büyük bir dönüşüm başlattı. Bu girişim, Sürdürülebilir Finans, Ekosistem Yönetimi, İnsan ve Kültür ve İklim Değişikliği olmak üzere dört alana odaklandı. Bu dört alandaki çalışmalar, bankanın güçlü finansal performansı ve entegre yönetişim yaklaşımıyla desteklenmektedir. Ölçülebilir sağlam hedefler ve sürdürülebilirlik eylem planının tutarlı bir şekilde uygulanması sayesinde Akbank, önde gelen Sürdürülebilirlik Endekslerindeki puanlarını artırmıştır. Akbank'ın MSCI ESG notu iki not artarak BBB'ye yükseltilirken, Sustainalytics değerlendirmesini "Düşük Risk" kategorisine yükselmiştir.

Sürdürülebilirlikte eyleme geçirilebilir hedefler

Akbank, 4 temel sürdürülebilirlik odak alanı doğrultusunda 2021 yılında uzun vadeli, eyleme geçirilebilir hedefler belirleyip, duyurarak bilançonun her iki tarafında taahhütlerini açıklayan ilk Türk bankası oldu.

Hızla değişen bir dünyada bankacılık

Küresel bankacılığın görünümüne dair anlayış ve beklentiler, eşi benzeri görülmemiş bir dönemden geçerek tamamen değişti.

Söz vermek veya taahhütte bulunmak artık yeterli değil: sorumlu bankalar iklim kriziyle doğrudan yüzleşmeli ve özellikle sosyal etki söz konusu olduğunda, tüm paydaşlarına taahhütlerini gerçekten yerine getirmelidir.

Gelecek: daha yüksek kârlılık, daha sert rekabet

2022'ye baktığımızda, küresel ekonomi toparlanma belirtileri göstermektedir. Pandemi, yeni varyantlar ve arz krizinde belirsizlikler sürse de, merkez bankalarının genişlemeci maliye politikalarını terk edecekleri konusunda fikir birliği bulunmaktadır. Küresel bankacılık sektörünün gelir yaratmak için daha zorlu bir rekabetle karşı karşıya olsa da daha yüksek kârlılık sağlaması beklenmektedir.

Entegre bir dijital ekosistem

Bankacılık sektörü için fintech'ler, e-ticaret ve telekomünikasyon gibi yakın sektörlerle stratejik ortaklıklar ve rekabet her zamankinden daha önemli hale gelmiştir. Türkiye'de açık bankacılık, dijital bankacılık ve hizmet bankacılığı modeline ilişkin regülasyonlardaki değişiklikler, bankaların iş modellerinde etkili bir değişim sağlamak ve rekabet ortamının gelecekteki zorluklarına hazırlanmak için seçenekler sunmaktadır. Bankalar, uzmanlıklarının ve fazla kapasitelerinin bir kısmını bankacılıkta bir hizmet modeli olarak kullanabilirler ya da bankacılıkta farklı hizmet sağlayıcılar için bir platform modeli olarak bir merkez haline gelebilirler. Alternatif olarak, tamamen dijital bir banka kurabilirler.

Büyük teknoloji ve e-ticaret şirketlerinin entegre bir dijital ekosistemi oluşturma ve müşterilerinin hayatlarının bir parçası olmaktaki başarılarına eş değer performans gösterebilecek oyuncular, bankalardır. Bankaların özellikle güvene dayalı ve köklü müşteri ilişkileri, bu konuda avantaj sağlamaktadır. Akbank Lab, Akbank'ın fintech'ler ve girişim ekosisteminin geri kalanıyla olan iş ortaklıklarını kolaylaştıran aktör olmaya devam edecektir.

Çift odaklı strateji

Akbank, temel önceliklerini yapılandırmak ve hedeflerine ulaşmak için "Bugünün Akbank'ı" ve "Geleceği Şekillendir" olmak üzere iki odaklı bir strateji geliştirmiştir. "Bugünün Akbank'ı ", mevcut veya kısa vadeye, risk ve getiri odaklı sağlam büyümenin günlük gereksinimlerine, müşteri tabanının genişletilmesi ve etkinleştirilmesine, zorlu piyasa koşullarında sermaye yapısının sağlam kalacak şekilde yönetilmesine, sınıfının en iyisi verimlilik ve sürdürülebilir yüksek kârlılık ve paydaş değeri yaratma standardının korunmasına odaklanmaktadır.

Üstün bir müşteri deneyimi yaratmak ve sürdürmek, dijitalleşme ve gelişmiş analitikten yararlanmak ve Akbank'ın öncü konumunda kalmasını sağlayacak iş modellerine, çalışma ortamına ve insana yatırım çok önemli olduğundan, "Geleceği Şekillendir" stratejisi "Bugünün Akbank'ı" stratejisiyle birlikte gerçekleştirilmektedir.

Çift odaklı strateji

Akbank, kilit önceliklerini yapılandırmak ve hedeflerine ulaşmak için "Bugünün Akbank'ı" ve "Geleceği Şekillendir" olmak üzere çift odaklı bir strateji geliştirdi.

2025 yılına kadar operasyonel karbon nötr olma hedefi

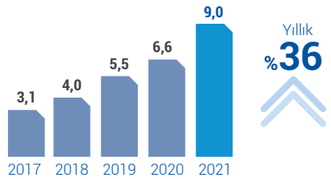
2021 yılında 4 eksenli sürdürülebilirlik stratejisi doğrultusunda uzun vadeli, eyleme geçirilebilir hedefler belirleyen ve açıklayan Akbank, bilançonun her iki tarafında taahhütlerini duyuran ilk Türk bankası oldu.

Bu hedefler arasında; 2030 yılına kadar sürdürülebilir kredi miktarını 200 milyar TL'ye, sürdürülebilir yatırım fonlarını 15 milyar TL'ye çıkarmak ve 2025 yılına kadar operasyonel emisyonları ortadan kaldırarak karbon nötr bir banka olmak yer almaktadır. 2022 ve sonrasında banka bu uzun vadeli hedeflere ulaşmak için çalışmaya devam edecektir. Bunu yaparken banka, yeşil dönüşümün sunduğu fırsatları değerlendirmeyi, sosyal, çevresel ve iklimle ilgili risklerini daha da azaltmayı hedeflemektedir.

Akbank, düşük karbonlu bir ekonominin çeşitli ihtiyaçlarına yönelik özel çözümler sunarak, sürdürülebilir finans alanında kendini ilk tercih edilen banka olarak konumlandıracaktır.

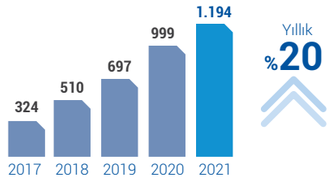
Pandemide normalleşmenin yaşandığı 2021 yılında deneyimlenen yeni piyasa koşullarında, Sabancı Topluluğu'nun finansal hizmetler şirketleri **stratejik, yenilikçi ve sürdürülebilir girişimlerde bulunurken müşterilerine sınıfının en iyisi hizmet deneyimini sunmaya devam etti.**

Kombine Gelir (Milyar TL)



Yıllık %36

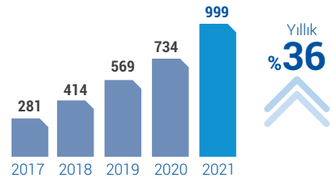
Kombine FAVÖK* (Milyon TL)



Yıllık %20

* Tek seferlik gelir/giderler hariç

Kombine Net Kâr* (Milyon TL)

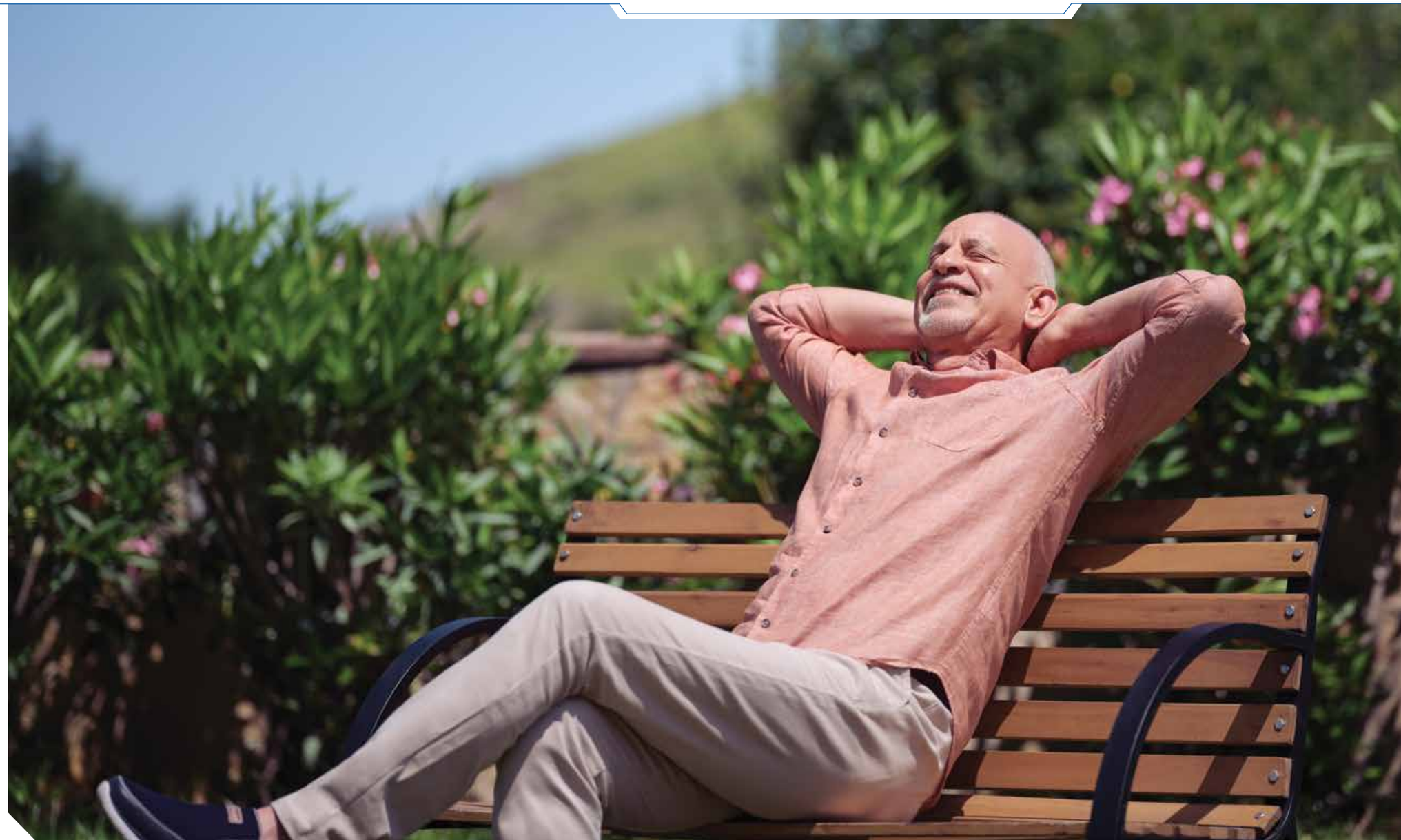


Yıllık %36

* Tek seferlik gelir/giderler hariç

AKSigorta AGESA

Finansal Hizmetler



Finansal Hizmetler

Piyasa zorluklarıyla başarılı bir şekilde yüzleşmek

Stratejik, yenilikçi ve sürdürülebilir girişimler, pazar payı, işlem hacimleri ve müşteri sayısında dikkate değer sonuçların elde edilmesini desteklemiştir.

Stratejik bir hamle

2021 yılında finansal hizmetler stratejik iş birimi için kilit gelişme, hayat ve emeklilik iş ortaklığındaki değişimdi. Mayıs ayında, Sabancı Holding'in hayat dışı sigorta sektöründe 2011 yılından bu yana ortağı olan Ageas, Sabancı Topluluğu'nun hayat ve bireysel emeklilik sigortası iş kolunda da ortağı oldu ve ileriye dönük yeni sinerjilerin önünü açtı. Sabancı Holding, bu yeni ortaklık sonucunda 1 Temmuz 2021 tarihinden itibaren finansal hizmetler şirketleri Aksigorta ve Agesa'yı finansal tablolarında tam konsolidasyona tabi tutmaya başladı.

Hayat ve bireysel emeklilik işinde önemli ilerleme

2021 yılında hayat ve bireysel emeklilik işimiz, emeklilik piyasasında özel sektör şirketleri arasında lider pazar konumunu korudu ve hayat sigortası segmentinde önemli ilerlemeler kaydetti. Hayat ve bireysel emeklilik finansal hizmetler şirketimiz Agesa, piyasada %17,8 pay ile (özel şirketler arasında) emeklilik & otomatik katılım pazarında liderliğini muhafaza etmekte hayat ve ferdi kaza sigortası pazarında (özel şirketler arasında) %11 pazar payı ile ikinci sırada yer almaktadır.

Kredi hayat ürünleri ile büyüme

Sigorta prim üretiminin önemli bir bölümünü oluşturan kredi hayat ürünleri, sigortacılık faaliyetinin ana unsurlarından birini oluşturmaktadır. Dijital süreçlerle desteklenen müşteri deneyimindeki mükemmellik ve bilhassa satış ekiplerinin özellikle bu konuya odaklanması ile kredi hayat segmentindeki pazar payımız 2020 sonundaki %5,1 seviyesinden 2021 sonunda %8,2'ye yükseldi. Bireysel ve ferdi kaza segmentimizin önemli oranda büyümesiyle birleştiğinde, hayat sigortası işimiz yıllık %52 civarında prim büyüme oranı elde etmiş ve %21'lik pazar büyümesinin üzerinde performans göstermiştir.

Yönetilen emeklilik varlıklarında %43 büyüme

2021 yılında, hayat ve emeklilik iş kolu, yönetilen toplam emeklilik varlıklarında yıllık %43 büyüme ile yukarı yönlü ivmesini korudu. Yeni düzenlemeler, özellikle emeklilik ürünlerinin 18 yaş altına da sunulabilmesi ve devlet katkısının %25'ten %30'a çıkarılması da uzun vadeli büyüme beklentilerini destekledi.

Yeni nesil finansal hizmetler

Sigortacılığın sınırlarını zorlamayı ve "Yeni Nesil Finansal Hizmetler" kavramını benimsemeyi hedefleyen hayat dışı işimiz, iş süreçleri otomasyonu için yeni araçlar hayata geçirerek analitik, dijitalleşme ve yeni teknolojiler alanında önemli yatırımlara imza attı.

Aksigorta, sektör ortalamasının 3 puan altında genel gider oranı ile en yüksek verimliliğe sahip iken, robotik süreç otomasyonu (RPA) teknolojisini süreçlerine entegre ederek toplam çalışma süresi ve kaynak ihtiyacında %20'lik tasarruf sağladı. Hayat dışı şirketimiz robotik teknolojinin öncüsü olarak yapay zeka uygulamalarını da sektörle buluşturdu.

Doğrudan satış kanallarında büyüme

Hayat ve emeklilik iş kolu, Akbank ile kurduğu bankasürans ağı, sektörün en büyük doğrudan satış ekibi, özel acente ağı, kurumsal projeler ve tele satışlardan oluşan geniş bir dağıtım yapısı ile 2,4 milyon müşteriye hizmet vermektedir.

Değişen pazar ve müşteri dinamiklerine cevap verebilmek için hayat ve emeklilik sektörü, özellikle doğrudan satış kanalının büyümesiyle birlikte 2021 yılında dağıtım yeteneklerini geliştirmeye devam etti.

Hayat ve emeklilik iş kolumuz, sağladığı hizmetler ve müşterilere sunduğu kişiye özel deneyimlerle de farklılaşmayı sürdürdü. Çağrı merkezi ve satış kanallarındaki özel ekipler, emeklilik müşterilerine tasarruf ve yatırım alternatifleri konusunda değerli bilgiler ve hizmetler sunarken, mobil uygulamamız üzerinden otomatik fon yönetimi danışmanlığı hizmetleri verildi.

Hayat dışı segmentte lider bir oyuncu

Zorlu bir yıl olmasına rağmen hayat dışı finansal hizmetler şirketimiz Aksigorta, dördüncülük konumunu sürdürerek sektördeki güçlü pozisyonunu korumayı başardı.

Hayat dışı iş kolumuz acentelerine her şey dâhil destek sağlarken dağıtım ağını da genişleterek 3.500'ün üzerinde acenteye ulaştı. Son üç yılda toplam 1.469 yeni acente ağa katıldı.

Prim üretiminde %33 büyüme

2021 yılında, güçlü büyüme ve Akbank ile sürdürülen özel ortaklık sayesinde, hayat dışı iş kolumuz 2021 prim üretiminde yıllık bazda %33'lük rekor düzeyde bir büyüme gerçekleştirerek 7 milyar TL prim hacmine ulaştı.

Son üç yılda acente ağına dâhil edilen 1.469 yeni acenteden gelen toplam brüt yazılan primler 2021 yılında acente kanalı brüt yazılan primlerinin %32'sini oluşturdu.

Ayrıca, "Yeni Nesil Finansal Hizmetler" konsepti doğrultusunda yenilikçi işbirlikleri kurularak Vodafone ile telekom, Tofaş/Fiat - Connect Kasko' ile mobilite gibi farklı ekosistemlerle entegrasyon yolunda önemli adımlar atıldı.

Diğer taraftan, hayat ve emeklilik sektöründe, müşteri tabanının korunması ve büyümesinden finansal fayda sağlamayı amaçlayan Agesa, dijital ve analitiğe sürekli yatırım yapmaktadır.

4,6 uygulama mağazası reytingi ile pazar lideri olan Agesa'nın mobil uygulaması sınıfının en iyisi kullanıcı deneyimini sunarken başarısını bir dizi uluslararası ödül ve müşteri memnuniyeti puanı ile kanıtladı.

Hayat ve emeklilik işimizde yenilikçi yeni nesil çözümler, özellikle dijital fon yönetimi danışmanlığı FonPro; yapay zeka tabanlı saklama motoru; biyometrik dijital imza ile kâğıtsız satışlar bizi rekabetten ayrıştırmaya devam etti.

Finansal Hizmetler

Finansal Hizmetler Stratejik İş Kolunda yer alan şirketlerimiz, Agesa ve Aksigorta, dijital platformlarda ve ekosistemlerde yeni fırsatlar arıyor.

Dijital

Halen üç yaşında olan Aksigorta Dijital Asistanı (ADA) yılda 4 milyon işlemi başarıyla gerçekleştirmektedir. ADA, Aksigorta'nın müşterilerine çağrı merkezinde ses desteği vermeye başlamanın yanı sıra, iletişim merkezi müşterilerinin %50'sini de ses sistemi üzerinden yönetiyor.

Sürdürülebilirlik ve dijitalleşmeye odaklanarak finansal hizmetler şirketlerimizi tam potansiyellerine ulaştırıyoruz.

Finansal hizmetler şirketlerimiz, müşteri odaklı bir yaklaşımla kârlı büyüme ile pazar lideri konumlarını güçlendirmenin stratejik öncelikleri doğrultusunda çalışıyor, çok kanallı sigortacılık kapsamında hareket ederek yeni nesil lider hizmet sağlayıcılar olmayı hedefliyor.

2022'den itibaren meyve verecek öncelikli sinerji alanları

Finansal Hizmetler Stratejik İş Kolunda yer alan şirketlerimiz, Agesa ve Aksigorta, dijital platformlarda ve ekosistemlerde yeni fırsatlar aramaktadır.

2021 yılında Sabancı Topluluğu hayat iş kolu ile Ageas arasında kurulan yeni ortaklık, finansal hizmetler segmentinde daha bütünleşik bir stratejik yaklaşıma olanak sağladı. Bu doğrultuda, Sabancı Topluluğu finansal hizmetler şirketleri, tüm dağıtım kanallarını tek bir müşteri odaklı yaklaşımla değerlendiren ve çeşitli işlevler için yetenek ve en iyi uygulamaları paylaşan öncelikli sinerji alanları üzerinde çalışmaya başladı. Bu strateji 2022 yılından itibaren meyvelerini vermeye başlayacaktır.

İyi sürdürülebilirlik uygulamalarının düzeyini yükseltmek

Yakın gelecekte hayat dışı ve hayat ve emeklilik iş kolunun bir diğer odak alanı da Türk sigorta pazarında sürdürülebilirliğe öncülük etmek olacaktır. Agesa ve Aksigorta, üç yıllık bir yol haritası boyunca "iyi sürdürülebilirlik uygulamaları" düzeyini yükseltmeyi hedeflemektedir. Aksigorta, BİST Sürdürülebilirlik Endeksi'ne dâhil olmayı planlamaktadır. Her iki finansal hizmet şirketi de 2050 yılına kadar net sıfır emisyon hedefi belirlemiştir.

Ana faaliyet alanını büyütme ve koruma adımları

Sabancı Topluluğu'nun finansal hizmetler şirketleri, ana faaliyetlerini korumak ve büyütmek amacıyla, ülke genelindeki mevcut dağıtım kanallarında verimliliği artırırken kapsamlarını genişletmeye ve büyümeye devam etmektedir. Şirketler, Akbank satış kanallarındaki penetrasyonu artırmak için banka sigortacılığının dijitalleşmesine odaklanmaktadır. Ticari mükemmelliğe ulaşmak için şirketler, pazar payı ve kârlılık arasında sağlıklı bir denge kurarken, sürekli değişen pazar koşullarına uyum sağlamak için kendilerini sürekli yenilemektedirler.

Büyüme için dönüşüm

Hayat dışı şirketimiz, değişen müşteri ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olarak tamamlayıcı sağlık sigortası, tamamlayıcı trafik sigortası, elektronik cihaz sigortası ve evcil hayvan sigortası gibi yeni ürünler geliştirmeye devam etmektedir. Sonuç olarak şirket, süreçlerin dijitalleşmesini hızlandırmak ve böylece verimliliğini daha da artırmak için bilişim teknolojileri ve siber güvenliğe yatırım yapmaya devam etmektedir. Şirket, müşteri ve paydaş deneyimini geliştirmek için verimli ve istikrarlı bir süreçte ilerlemeyi amaçlamaktadır. Hayat dışı şirketimiz, gelecekteki büyümeyi yönetmek için sağlık sigortası iş kolunu yeniden yapılandırmaktadır.

Şirket, dönüşüm yolculuğunun bir parçası olarak stratejik ittifaklar geliştirmeye ve açık sigorta yatırımlarına kararlılıkla devam etmeye odaklıdır. Ayrıca, Şirket diğer marka ekosistemleriyle işbirliği yaparak ve birçok projede birlikte çalışarak yeni nesil sigortalar yaratmaktadır.

2022 yılında hayat ve emeklilik segmentinde hedefimiz, bireysel emeklilik pazarındaki güçlü varlığımızı sürdürmek ve hayat sigortacılığı faaliyetlerimizi daha da genişletmektir. Hayat ve emeklilik işkolumuz, bu hedef doğrultusunda hem emeklilik hem de hayat sigortalarında müşteri odaklı ve yenilikçi çözümlerle ürün gamını ve hizmetlerini zenginleştirmeyi planlamaktadır.

Hayat ve emeklilik iş kolumuz, ayrıca müşterilere finansal güvence sağlamanın yanı sıra sürdürülebilir büyüme için yenilikçi iş modelleri ve projeler de geliştirecektir. Küresel demografideki değişimlere paralel olarak, nitelikli hizmet eksikliği nedeniyle Türkiye'nin hızla artan yaşlı nüfusu için yeni girişimler, hizmetler ve ürünlere ihtiyaç doğmaktadır. Bu durum, yaşlıların karşılaştığı sorunlar ve bireylerin ve toplumun yaşa bağlı olarak karşılaştığı çok çeşitli sorunları ele alan "Her Yaşta" kurumsal sosyal sorumluluk projemiz kapsamında da ele alınmaktadır.

Hayat dışı ve hayat ve emeklilik sektörünün geleceği

Yakın gelecekte, hayat ve emeklilik sektöründe yasal düzenlemelerdeki değişikliklerin olumlu etkisi gözlenecektir. Bu değişiklikler, artan faydalarla birlikte emeklilik sisteminin yeni segmentlere açılmasını sağlayarak tasarrufları çekmek için yeni fırsatlar yaratacaktır.

Sigorta maliyetlerindeki artış ve artan korunma ihtiyacı ile birlikte eksik sigorta sorununun ön plana çıkması beklenmektedir. Trafik sigortasındaki yeni düzenlemeler maliyetleri etkileyecek ve sektör genelinde sermaye gereksinimlerinin artmasına neden olacaktır.

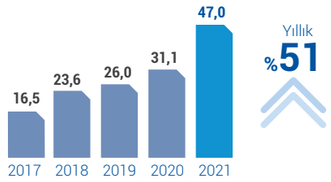
Sağlıklı ve iyi yaşamanın artan önemi sağlık branşında sigorta bilincini de artırmıştır ve sağlık sigortacılığının giderek büyümesi beklenmektedir. Ayrıca, iklim değişikliğinin ve artan doğal afetlerin portföy üzerindeki etkisinin de artması beklenmektedir.

Akıllı verimlilik çözümleri, stratejik işbirlikleri ve dijitalleşmenin pazar oyuncuları için birincil odak noktası haline gelmesiyle birlikte, her türlü yıkıcı dönüşümün üstesinden gelmek için teknolojik altyapıların hazır olması gerekecektir. Bu durumda teknolojik iş gücü daha da önemli hale gelecektir.

Bu gelişmelere paralel olarak, satın almaların büyük kısmının banka şubelerinden gerçekleştirildiği bankasürans kanalının da dijital bir dönüşümden geçmesi ve dijital ortama taşınması beklenmektedir.

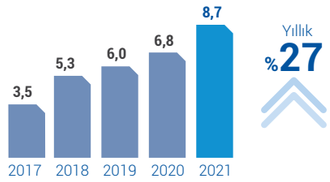
2021 yılının dalgalı ve zorlu piyasa koşullarında Sabancı Topluluğu enerji şirketleri, **Türkiye'nin enerji arzına kesintisiz bir şekilde güçlü destek sağlamak üzere sürdürülebilirlik ve teknolojiye odaklanmıştır.**

Kombine Gelir (Milyar TL)



Yıllık %51

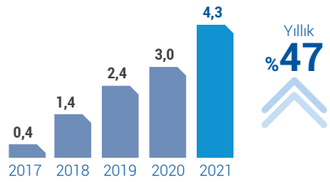
Kombine FAVÖK* (Milyar TL)



Yıllık %27

* Tek seferlik gelir/giderler hariç

Kombine Net Kâr* (Milyar TL)



Yıllık %47

* Tek seferlik gelir/giderler hariç

ENERJİSA Türkiye'nin Enerjisi

ENERJİSA ÜRETİM

Enerji

Enerjisa Üretim Balıkesir Rüzgar Enerji Santrali

Enerji

3.607

Santral portföy yapımız beş farklı teknolojiden ve toplam 3.607 MW kurulu güçten oluşmaktadır.

Bankacılıktan sonra en büyük iş birimimiz

2021 yılında Sabancı Topluluğu'nun enerji iş birimi, %51 gelir ve %27 FAVÖK büyümesi ile Grubun banka-dışı gelir ve FAVÖK performansının itici gücü olmaya devam etti.

Türkiye'nin en çeşitli ve en geniş üretim kompozisyonu

Pazardaki güçlü varlığını koruyarak geleceğe emin adımlarla yürüyen enerji şirketlerimiz, ürettikleri enerjiyi, 5 farklı teknoloji ile yapılandırılmış 3.607 MW'lık üretim portföyü ile 2021 yılında yaklaşık 22 milyon kullanıcıya ulaştırdı.

Dinamik bir pazarda güçlü bir varlık

Genç nüfus, hızla artan kentleşme ve Avrupa'ya göre kişi başına düşük ama hızla artan elektrik tüketimi gibi olumlu demografik özelliklere sahip olan Türkiye'de enerji üretim, enerji dağıtım ve perakende şirketlerimizle elektrik sektöründeki varlığımızı sürdürüyoruz.

2021 yılındaki düşük yağış seviyelerinin ve emtia krizinin neden olduğu zorlu piyasa koşullarına rağmen, her iki enerji şirketimizin de güçlü faaliyet performansı ve kârlılığı devam etti.

Üretim şirketimizde yüksek verimli ve çevre dostu üretim portföyümüz, beş farklı teknolojiden ve toplam 3.607 MW kurulu güçten oluşuyor. Bu benzersiz oluşum, şirketi ülkenin en çeşitli ve en büyük özel üretim portföyünün sahibi olarak konumlandırıyor.

Üretim işinde portföy yönetimi stratejimiz, Şirketimizin 3.607 MW kapasiteli portföyünün vadeli piyasalar, gün öncesi piyasası, gün içi piyasası, dengeleme güç piyasası ve yan hizmetler piyasasında yaratacağı değeri maksimize ederek en yüksek ekonomik değeri elde etmesi noktasında tasarlandı. Bu strateji, orta ve uzun vadeli elektrik satış ve yakıt tedarik stratejilerimizi de kapsamaktadır.

Üretim işimiz, operasyonel mükemmelliği ticari yeteneklerle birleştirerek 2021'de kârlılığını korumayı başardı. Üretim tesislerimiz yılı sektör ortalamasının çok üzerinde bir emre amadelik ile tamamladı. Portföyün yüksek emre amadelik oranı, çeşitlendirilmiş üretim teknolojileriyle birleştiğinde, pazardaki tüm fırsatlardan yararlanılmasına imkân veriyor.

Yenilenebilir enerji yatırımlarında yeni dönem

Enerji sektöründe sürdürülebilirlik odaklı büyüme stratejimiz doğrultusunda, Sabancı Topluluğu 2021 gündemindeki bir diğer önemli madde de yenilenebilir yatırımlarda yeni bir sayfanın açılması oldu.

Enerjisa Üretim şirketimiz 2021 yılı başında hibrit güneş enerjisi projelerini devreye aldı ve Kayseri'de 65 MW'lık Rüzgar Enerjisi Projesi inşaatına başladı. Bu yatırımlara ek olarak, şirket bakanlık tarafından açıklanan Yenilenebilir Enerji Kaynak Alanı (YEKA) projelerinde göze çarpan 500 MW'lık portföyü için 2021 yılında önlisans almaya başladı.

Yenilenebilir enerjide büyüme

Enerjisa Üretim şirketimiz 2021 yılı başında hibrit güneş projelerini devreye aldı ve Kayseri'de 65 MW'lık bir rüzgâr enerjisi projesinin inşaatına başladı. 500 MW'lık YEKA rüzgâr projelerinin proje geliştirme süreçlerine tüm hızıyla devam ediyor.

Dağıtım sektörünün en büyük oyuncusu

Enerji dağıtım ve perakende şirketimiz, altısı büyükşehir olmak üzere üç bölge ve 14 ilde, 22 milyon nüfusa - yani Türkiye'de her 4 kişiden birine- elektrik dağıtım ve satış hizmeti veren sektörün en büyük oyuncusu konumundadır. Bu, birçok Avrupa ülkesinden daha büyük bir nüfusa hizmet verdiğimiz anlamına geliyor.

2021-2025 4. düzenleyici tarife dönemi için düzenleyici çerçevenin açıklanması nedeniyle 2021 dağıtım sektörü için önemli bir yıl oldu. Elektrik dağıtım ve perakende şirketimiz, yatırımları desteklemeye devam eden ve hizmet seviyelerinde kalite iyileştirmelerini ve daha iyi kurumsal yönetimi teşvik eden yeni tarife döneminin oluşumunda etkili oldu. Dağıtım işimizin kombine yatırım tavanı sektördeki en yüksek seviyede iken, müşterilere kesintisiz enerji sağlamak ve şebeke kalitesini artırmak amacıyla 2021 yılında şebeke yatırımlarına devam edildi. Gerçekleşen dağıtım yatırımlarımız 2021'de bir önceki yıla göre %56'dan fazla arttı.

2021 genelini, elektrik fiyatlarına da yansıyan, sıkılaşan petrol ve doğalgaz fiyatları şekillendirdi. Perakende satış işimiz, yıl boyunca birçok zorluğa rağmen 2021'de yıllık %13,5 faaliyet geliri artışı gösterdi. Ayrıca operasyonel performansımızla, elektrik satışında müşteri taahhütlerini yerine getirmeyi de başardık.

Avrupa'da bir ilk: Galatasaray Stadı

Yeni büyüme platformlarına yatırım çerçevesinde, Avrupa'da bir ilk olan Galatasaray Stadyumu referans projesi de dâhil olmak üzere 2021'in ikinci yarısında devreye alınan toplam 10 MWP proje ile toplam kurulu güç üç katına çıktı. Stadyum, Enerji Performans Modeli kullanılarak kurulan güneş enerjisi santrali ile kendi elektriğini üretmektedir. Toplam 40.000 m² alan üzerine kurulan tesisin yatırımının tamamı dağıtım ve perakende şirketimiz tarafından gerçekleştirilecek olup, sözleşme süresi boyunca üretilen elektriği Galatasaray Futbol Kulübü ödeyecektir.

Türkiye'nin ilk ve en hızlı elektrikli araç istasyon ağı

Giriş yaptığımız elektrifikasyon dünyasında, elektrikli araçlar, dağıtılmış enerji, hidrojen ve depolama gibi gelişmelerin tüm ülkelerde sağlam temeller üzerine inşa edilmesi ve uygun ve destekleyici mevzuat çerçevesinde stratejiler oluşturulması gerekiyor. E-mobilite alanındaki yenilikçi ve öncü konumumuzu güçlendirmek ve taşımacılığın karbondan arındırılmasına katkı sağlayacak çözümler sunmak amacıyla, dağıtım ve perakende şirketimiz, iştiraki Enerjisa Müşteri Çözümleri A.Ş. vasıtasıyla Türkiye'nin ilk ve en hızlı elektrikli araç istasyon ağı Eşarj'daki pay oranını %80'den %94'e yükseltti. Eşarj, şarj noktası sayısını bir

Eşarj

2021 yılında Eşarj, 150.000 şarja ulaşan ilk e-mobilite şirketi oldu.

önceki yıla göre yaklaşık %60 artırarak 433'e yükseltti. Kasım 2021 sonu itibarıyla 200 halka açık yerde şarj noktası mevcut. Ayrıca, 2021'de Eşarj 150.000 şarja ulaşan ilk e-mobilite şirketi oldu.

Kendi kaynaklarıyla büyüme potansiyeli

Sabancı Topluluğu'nda sağlıklı bir bilanço sürdürmek öncelikli odak noktamız olurken, sektördeki en güçlü bilançoya ve en düşük borç oranına sahip enerji stratejik iş birimimiz, hem kendi kaynaklarıyla hem de güçlü ve düzenli finansal katkı yoluyla büyüme sağlamak için önemli bir potansiyel sunmaktadır.

Sürdürülebilirlikte örnek bir performans

Sürdürülebilirliğe odaklanan enerji şirketlerimiz, başta dijital uygulamalar olmak üzere operasyonel kalite, sağlık ve güvenlik ölçütleri açısından sektöre örnek teşkil etmektedir. Şirketlerimiz, sektördeki en yetkin insan kaynağına sahip olmakla birlikte, dijital uygulamaları Avrupa seviyesinin üzerinde bir oranda kullanmaktadır.

Enerjisa Üretim şirketimizde, hibrit güneş enerjisi kapasitesinin mevcut portföyümüze kademeli ve büyük ölçekli entegrasyonunu başlattık. Enerjisa Üretim, 2020 yılında Türkiye'nin ilk hibrit güneş enerjisi santralini devreye aldı. 2025 yılına kadar ilave 100 MW'lık yeni hibrit güneş enerjisi santralinin inşası tamamlanacak.

Dağıtım ve perakende şirketimiz, CDP iklim değişikliği ve CDP su derecelendirmelerindeki ESG performansını artırmaya devam etti. Şirket ayrıca Yeşil Finansman'ı tamamlayarak Kasım ayında EBRD ile 110 milyon ABD doları karşılığı Türk Lirası üzerinden yeni bir "Kapsayıcı ve Yeşil Odaklı" kredi anlaşması imzaladı.

Sabancı Holding'in belirlediği stratejik yol haritasına uygun olarak şirketler sürdürülebilirlik odaklı çalışmalarını başarıyla sürdürdü. Şirketler, uzun vadeli büyüme beklentilerini de dengeli bir şekilde başarıyla yönetti.

Geleceğe dair

Enerjisa Üretim şirketimiz, enerji iş birimimizde 2050 yılına kadar net sıfır emisyon hedefimiz doğrultusunda üretim portföyümüzü dönüştürmeyi hedeflemektedir. Enerji dağıtım ve perakende biriminde ise ilk hedefimiz, dördüncü tarife uygulama dönemi hedefleri doğrultusunda, yatırımlarımızı kararlılıkla sürdürmektir.

Hammadde maliyetlerindeki küresel artıştan kaynaklanan engellerin ve COVID kaynaklı lojistik sorunların aşılmasında yüklenici ve tedarikçi yönetimi büyük önem taşımaktadır. Bu çalkantılı zamanlarda işimizin sürdürülebilirliğini sağlamak için doğru finansman seçeneklerine ulaşmak bu tarife döneminde bir diğer önemli faktördür.

2050 yılına kadar net sıfır emisyon hedefi

Tüm dünyada, enerji sektörü enerji dönüşümüne odaklanmış durumdadır. Küresel ölçekte ülkeler ve şirketler emisyon hedeflerini belirlemişlerdir. Uluslararası Enerji Ajansı tarafından belirlenen 2050 sıfır emisyonlu yol haritasının başında güneş ve rüzgâr kapasitesinin ve enerji verimliliğinin artırılması yer alıyor. Teknolojiye yapılan yatırımlar ve bu yaklaşımı destekleyecek ağ yatırımlarının güçlendirilmesi ve modernizasyonu önümüzdeki dönemde gündemde olacaktır.

Artan elektrifikasyon, elektrikli araçlar, dağıtılmış enerji, hidrojen ve depolama gibi gelişmeler, önümüzdeki yıllarda tüm ülkelerde sağlam temeller ve stratejiler üzerine inşa edilmesi gereken diğer odak alanlarıdır.

Enerji iş birimimizde, Enerjisa Üretim şirketimiz, 2050 yılına kadar üretim portföyümüzü net sıfır emisyon hedefimiz doğrultusunda dönüştürürken aşağıda yer alan 4 temel yaklaşım benimsenecektir:

- Yeni santral yatırımlarında %100 yenilenebilir teknolojilere bağlılık: Rüzgar ve güneş enerjisinde büyümeye kararlıyız. Bu taahhüdün erken bir tezahürü, 2025'ten önce faaliyete geçecek toplam 565 MW kapasiteli yeni rüzgâr santrallerinin geliştirilmesi olacaktır.
- Mevcut filoyu hibrit güneş enerjisi merkezlerine dönüştürmek: Önümüzdeki 3 yıl içinde 100 MW'ın üzerinde bir hedefle hibrit güneş enerjisi kapasitesinin mevcut portföyümüze kademeli ve büyük ölçekli entegrasyonunu başlattık.
- Doğaya dayalı çözümlerin ve dengeleme teknolojilerinin kullanımı: Doğaya dayalı çözümlerin ve sürdürülebilir enerji inovasyon programlarının geliştirildiği bir inovasyon merkezi işletiyoruz. Emisyonları dengelemek için kullanılabilecek güvenilir dengeleme çözümleri ve teknolojileri aramaya devam edeceğiz.
- Hidrojen stratejisi: Kombine doğalgaz çevrim gaz türbinlerinde doğal gazın bir kısmını yeşil hidrojenle değiştirmek nihai hedefi ile hidrojen üretimi ve enerji depolama projelerimizde çalışmalarımızı yoğunlaştırıyoruz.

Güçlü potansiyel: enerji verimliliği ve elektrikli araçlar

Elektrifikasyon, talep yönetimi ve mikro şebeke çözümleri gibi yeni projelerin sürekliliği için enerji verimliliği önemlidir. İskandinav ülkelerinde görüldüğü gibi henüz hedeflenen seviyelere ulaşmamış olan enerji verimliliği, Türkiye'de özellikle sanayi sektöründe kilit bir alandır

Türkiye'de son bir yılda elektrikli araç ve şarj istasyonu pazarlarının neredeyse ikiye katlanması, TOGG pazarına giriş ve Paris anlaşmasıyla birlikte daha da hızlanacaktır.

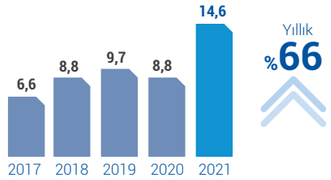
Yollardaki elektrikli araç sayısının 2023 sonunda 6.000'den 75.000'e, 2030'da 1 milyona, şarj istasyonu sayısının ise dört katına çıkarak 12.000'e ulaşması bekleniyor.*

Bu büyüme tahminlerine paralel olarak, Enerji Piyasası Düzenleme Kurumu (EPDK), 2022 yılının ilk yarısında ücretlendirme hizmetlerine ilişkin mevzuat hazırlayarak ücretlendirme hizmetlerini buna göre düzenlemeyi planlamaktadır. Yerli üretimin ve dijital altyapının başarının anahtarı olacağını düşündüğümüz pazarda, şirketimiz Eşarj'ın sektöre öncülük etmesini sağlamak için tüm paydaşlarımızla yakın temas halindeyiz. Bu büyüme projeksiyonlarına paralel olarak EPDK, 2022 yılının ilk yarısında şarj hizmetlerine ilişkin mevzuatı tamamlamayı ve şarj hizmetlerini buna göre düzenlemeyi planlamaktadır.

*Kaynak: EPDK

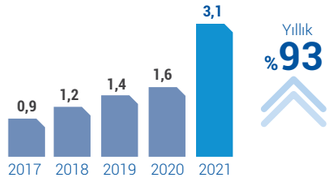
Sabancı Topluluğu Sanayi Şirketleri'nin 2021 yılında kaydettiği güçlü başarının ardındaki en büyük etken, **zorlukların üstesinden gelmede ve fırsatları yakalamada hızlı ve kararlı hareket edilebilmesidir.**

Kombine Gelir (Milyar TL)



Yıllık
%66

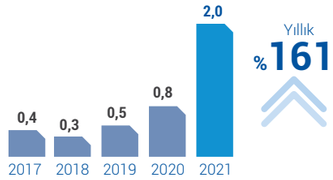
Kombine FAVÖK* (Milyar TL)



Yıllık
%93

* Tek seferlik gelir/giderler hariç

Kombine Net Kâr* (Milyar TL)



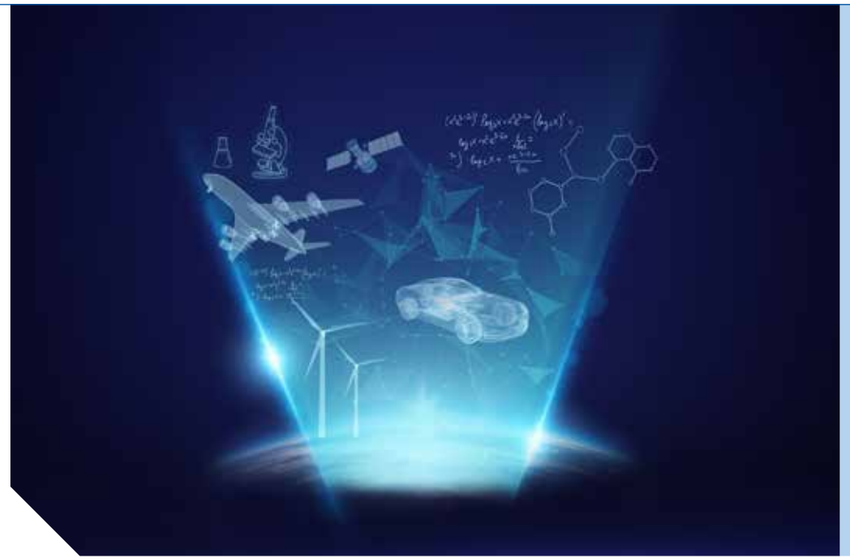
Yıllık
%161

* Tek seferlik gelir/giderler hariç

Sanayi

Kordsa İzmit Fabrikası

Sanayi



İleri malzemeler ile dönüşüm

Güçlendirme işimizi genişletmeye; kompozitlere ve ardından daha ileri malzemelere dönüştürmeye devam ediyoruz. Bu, otomotivden havacılık ve enerji depolamaya kadar geniş bir yelpazenin genişletilmesinin önünü açıyor.

Zor piyasa koşullarını fırsata dönüştürmek

COVID-19 sonrası dönem, geçmişte benzerini deneyimlemediğimiz koşullar sundu.

Bu dönemde Sanayi Şirketlerimiz, (i) dalgalanmaların ve tedarik zinciri zorluklarının üstesinden başarıyla gelerek sağlam finansal performans gösterdi, (ii) müşteri segmentlerinde ve stratejik ürün gruplarında pazar payı kazandı, (iii) stratejik odağımız olan mobilite ve ileri malzeme alanlarında güçlü adımlar attı.

2021 yılında Sabancı Topluluğu Sanayi Şirketleri, stratejik operasyon modelinin meyvelerini topladı. Piyasalarda gözlenen zorlukları entegre ve derinlemesine yapılanmış bir yönetim yaklaşımı ile ele alırken stratejik temellerimizi daha da pekiştirdi.

Pandeminin etkilerini geride bırakma çabalarını sürdüren dünya ekonomisi, talep koşullarını tahmin edebilme, üretim ve tedarik zincirlerini dengeleme, çalışma hayatını geleceğe hazırlama gibi alanlarda büyük ölçekli zorluklar yaşadı. Önceki yıllarda dijital bir yaklaşımla yenilediğimiz, gelişmiş analitik ve entegre planlama modellerini kullanıyor olmamız tedarik zincirinde yaşanan zorlukları aşmamızda yardımcı oldu. Kuzey Amerika, Güney Amerika, Avrupa, Asya ve Türkiye'deki üretim ve hizmet noktalarımız ile dünya genelindeki satış ve servis merkezlerimizden oluşan uluslararası operasyon modelimiz, lastik güçlendirme, lastik ve ticari araç segmentlerinde pazar payı kazanmamızı destekledi. Stratejik iş modelimize paralel olarak, iş döngümüzün her seviyesinde ulaştığımız uygulama derinliği, sonuçlarımızı güçlü bir seviyeye taşıdı.

2021 aynı zamanda sanayi grubumuzu büyütme stratejimizi hayata geçirdiğimiz bir yıl oldu. (i) Sürdürülebilirlik, (ii) daha kapsamlı bir müşteri deneyimi ve (iii) değişen işletme modelleri eksenlerinde temellenen stratejimiz, sanayi grubumuzu entegre bir ileri malzeme ve mobilite grubuna dönüştürmeyi amaçlıyor.

Sürdürülebilirlikte küresel kabul gören liderlik

2021'de sanayi grubunda faaliyet gösteren iki şirketimiz, sürdürülebilirlik performanslarını yeni zirvelere taşıdı. Şirketlerimiz iklim liderliği ve su yönetiminde küresel kabul gören Liderlik-A basamağına çıktı. Yürüttükleri projelerin %60'tan fazlası sürdürülebilirlik odaklı olan dört Ar-Ge merkezimiz, faaliyet gösterdikleri pazarlara sürdürülebilir yeni alternatif ürünler sundu.

Sanayi Grubumuz, sürdürülebilirlik alanındaki başarılarını genişleterek, Karbon Saydamlık Projesi (CDP) 2021 gibi uluslararası raporlama platformlarında daha yüksek tanınırlığa ulaştı. İki şirketimiz CDP Türkiye İklim Değişikliği Liderleri ve CDP Türkiye Su Liderleri listelerinde yer aldı. Ayrıca, belirledikleri uzun vadeli emisyon hedefleri, Science Based Targets initiative tarafından onaylandı. İklim liderliği ve su yönetimi alanlarında Tedarikçi İletişim Derecelendirmesinde "Küresel Liderler" arasında yer alıyoruz.

Dünyada her 3 otomobil lastiğinden 1'i ve her 3 uçak lastiğinden 2'sini güçlendiriyoruz.

Lastik güçlendirme segmentinde, küresel lastik üreticileriyle birlikte geleneksel kimyasalların yerine yeşil teknolojilerin kullanıldığı ürünler geliştiriyor ve piyasaya sunuyoruz. Üretkenliğimizi paylaşmak ve endüstrinin sürdürülebilir üretim standartlarını yukarı çekmek amacıyla, Cokoon® çözümlerimizi ilgili tüm lastik üreticilerine ücretsiz olarak açık bir patent platformu üzerinden açtık. 2021 yılında dünyanın önde gelen lastik üreticileri bu programa iştirak etti.

Metal malzemelere göre daha hafif olan ve bu sayede enerji tasarrufu sağlayan kompozit ürünlerimiz, havacılıktan pil endüstrisine kadar geniş bir kullanım alanı bulmaktadır. Karbon kompozitler yeni nesil A350 ve B787 uçaklarının yapısal parçalarında, cam ve sandviç panel kompozitler ise uçakların iç kabinlerinde kullanım alanı buluyor.

Lastik üretiminde, enerji tasarrufu sağlayan lastiklerimiz ve enerji verimli üretim süreçlerimizle sürdürülebilirliğe uyum sağlıyoruz. Ancak ulaştığımız ürün ve süreç iyileştirme seviyelerini yeterli bulmuyoruz. Kendimizi, mobiliteyi bir bütün olarak daha çevreci ve daha sürdürülebilir hale getirecek liderlerden biri olarak görüyoruz. Bu nedenle, yatırımlarımızı ve yeni ürünlerimizi elektrifikasyon ve bağlantısallığı önceleyen mobilite odağında genişletiyoruz. Bu stratejimize, Arvento Mobil Takip Sistemi A.Ş.'yi satın almamızı örnek olarak gösterebiliriz. Otopratik ağımızla birlikte Arvento, filolara yönelik yeni yakıt tasarrufu çalışmalarımızda kilit rol oynayacak.

Biyolojik çeşitlilik cephesinde ise 2013 yılında WWF-Türkiye (Dünya Doğal Hayatı Koruma Vakfı) işbirliğinde başlattığımız Turnalar Hep Uçsun projesine 2021 yılında devam edildi.

Ticari araçlar alanında, uluslararası ağımızı Sabancı ve Skoda Ulaşım çatısı altında yeniden yapılandırdık. eBus yolculuğumuzu daha da güçlendirerek elektrikli araçlar alanında öncelikli pazarlarından olan İsveç'e eBus hizmeti götürdük.

Elektrikli araçlar, önümüzdeki yıllarda ürün yelpazemizin ana segmenti haline gelecek. Bu hedeften hareketle Ar-Ge yatırımlarımızın yarısını elektrifikasyona ayırmayı planlıyoruz.

Yeşil dönüşümün bir paydaşı olarak, güçlendirme işimizi ileri malzeme işine dönüştürme yolculuğumuzda adımlar atıyoruz. Bu kapsamda "Sürdürülebilir Kimyasallar" alanını orta vadeli potansiyel bir yatırım alanı olarak belirledik. Bu stratejimizi, şirket içi çevik ekiplerimiz tarafından yürütülen çalışmalar sonucunda detaylandırdık.

Daha kapsamlı müşteri deneyimi ile geleceğe yön verme

Lastik güçlendirme alanında satıcı stok yönetim süreçleri müşterilerin özel ihtiyaçlarına göre yeniden şekillendirildi. Bu, çeşitlendirilen nakliye ve tedarik esnekliği sağlayan dijitalleştirme yoluyla başarıldı.

Kompozit alanında geleneksel malzemelerden yenilikçi kompozitlere geçiş talebi her geçen gün artıyor. Havacılık sektöründe, uçak iç kabin ve koltuklarına, üretim sürecinde insan sağlığına zararlı gazlar salan fenolik solüsyonlar yerine alev almayı geciktirici epoksi reçine olan AX180 ürünümüzü sağlıyoruz. Otomotiv sektörüne tedarik ettiğimiz KCF650 karbon kumaşlarımız, elektrikli araç akü kutularında patlama durumunda zararı azaltan hafiflik, sertlik ve kimyasal sızdırmazlık sağlıyor. Yeşil enerji tarafında ise, sıfır emisyonlu elektrik üretiminde, uçak motor parçalarında ve yakıt hücrelerinde kullanılan 1.000°C sıcaklığa dayanıklı Seramik Matriks Kompozit (CMC) çözümlerimizi sunuyoruz.

Mobilite Çözümleri

Türkiye'de 500 BT şirketi arasında "IoT ve M2M"de birinci sırada yer alan Arvento'nun doğru zamanda satın alınması, Grubumuza daha da güç kazandırdı. Arvento ve Otopratik ağı ile birlikte bütünsel mobilite ve bağlanabilirlik çözümleri sunacağız.

İnşaat güçlendirme alanında ise pazar ihtiyaçlarına odaklanıyor, Kratos markamız ile inşaat sektörüne yenilikçi çözümler sunuyoruz. İş gücü, maliyet ve zaman avantajları sunan çevre dostu çözümlerimiz ve yüksek performanslı ürünlerimiz ile altyapı, üstyapı ve maden projelerinin çözüm ortağı olduk.

Lastik alanında, Otopratik ve Propratik hizmet noktalarımızın sayısı 41 ilde 95'e çıkarken, hızlı bakım ve eşarj hizmetleri ile kapsamlı bir müşteri deneyimi sağladık. Otopratik ve Propratik hizmet noktalarımızı 2022 yılında 150'ye çıkarmayı planlıyoruz. Yeni açılan Bridgestone Performance Center mağazamızda lastik ve ötesinde üst sınıf, ayrıcalıklı hizmetler sunmaya başladık.

Türkiye araç filolarının yarısından fazlasına telematik hizmetleri

Türkiye'de 500 BT şirketi arasında "IoT ve M2M"de birinci sırada yer alan Arvento'nun satın alınması, müşterilerimize bütünsel mobilite çözümleri sunma noktasında, Grubumuza IoT evreninde daha da güç kazandırdı.

Türkiye'nin ilk elektrikli otobüs üreticisi

Ticari Araçlarda, Mitsubishi araçlarımız ile Türkiye'de aralıksız son 4 yıldır pikap pazarındaki liderliğimizi devam ettirirken, ileriye dönük olarak kaynaklarımızı elektrikli mobilite merkezi olma hedefimize adadık. Elektrikli mobilite ve ilişkili tüm alanlarında Türkiye ve yurtdışı çözümler geliştirmeye odaklandık.

Otobüslerimizi bakım kolaylığı, güvenilirlik, güvenli sürüş ve erişilebilirlik gibi eksenlerde ve müşteri ihtiyaçlarını dikkate alan bir yaklaşımla yeniledik. Motor egzoz emisyon seviyelerinin bir üst seviyeye geçişi, Avrupa ve Amerika'da geçerli yönetmelikler doğrultusunda tamamlandı. İlk elektrikli otobüs teslimatlarımız Avrupa'da ve Türkiye'de yapıldı. Florida, California ve New Jersey'de bulunan servis noktalarımızda sadece Temsa'ya değil diğer markalara da hizmet sunmaya başladık. 2021 yılında hizmet kalitesi, parça bulunabilirliği ve aktif saha destek yönetimi ile ABD'de pazar payımızı %10'un üzerine çıkarmayı başardık. Hedefimiz, 2022'de yeni ürün lansmanları ile pazardaki varlığımızı daha da güçlendirmektir.

Dijitalleşme ile dönüşüm

2021'de Sanayi Grubumuzun toplam gelirinin %43'ü, 125 farklı ülkeye gerçekleştirilen uluslararası satışlardan elde edildi. Türkiye'de inşa ettiğimiz güç ve deneyimle, ürün ve hizmetlerimizi Kuzey Amerika, Güney Amerika, Asya ve Türkiye'deki tesislerimizden dünyanın dört bir yanına ulaştırıyoruz.

Lastik güçlendirme alanında Uzak Doğu'da yaşanan tedarik zinciri zafiyetleri, stratejik ürün portföyümüzde pazar payı kazanmamızı sağladı.

Kompozit segmentinde üç yıl önce üretimimizin %30'u havacılık dışı sektörlere ulaşırken, 2021'de otomotiv ve yeşil enerji alanlarıyla da çeşitlenerek bu oran %53'e yükseldi. Sabancı Üniversitesi Kompozit Teknolojileri Mükemmeliyet Merkezi (CTCE) ile iş birliğiyle 9 yeni ürün grubu geliştirdik. 38 patent başvurusunda bulunduk ve 11 projemizi CTCE'de ticari sır olarak koruma altına aldık.

Lastik iş kolunda Türkiye'de 582, dünyada 87 ülkede 6.000 satış noktası ile değer yaratmaya devam ediyoruz. Lassa ve Bridgestone markaları ile otomotiv üretiminde premium ve elektrikli araç segmentlerinde güçlü bir iş ortağıyız. Otopratik ve Propratik hizmet ağının genişletilmesi, daha da yaygın müşteri deneyimi sunarak lastik pazarındaki güçlü konumumuzu pekiştirirken, Arvento'nun satın alınmasıyla Sanayi Grubumuz büyüyen IoT evrenine de adım attı. Dijitalleşmeye artan oranda odaklanmamız, hem Türkiye'de hem uluslararası pazarda hizmet sunan bayilerimizle olan bağların güçlenmesinde önemli rol oynadı. Türkiye'de bayi ağı ile Brisa arasındaki iletişimde köprü olan Brisaliyiz.biz platformu, 2021 Marcom Ödülleri'nde B2B Web Sitesi Altın Ödül'ünü kazanırken, ayrıca "Her bayi için bir web sitesi projesi oluşturuldu.

Uluslararası pazarlarda 160'ın üzerinde katılımcıya 3 online teknik eğitim verilirken, yeni distribütörlerimize yönelik "Lassa Digital Premiere" online lansman etkinliği ve yeni satış noktalarına ulaşmayı hedefleyen "Bayi Edinme Projesi" hayata geçirildi.

Çeşitli şirketlerden ve farklı fonksiyonlardan gelen çevik ekiplerimiz, yıl boyunca IoT alanında belirlediğimiz gelecek dönem adımlarımıza yönelik çalışmalar yürüttü. Ek olarak IoT evreninde genişlemek hedefimiz doğrultusunda, tohum aşamasında küçük ölçekli bir girişim başlattık.

İç süreçlerde operasyonel mükemmellik, grubumuzun değişmez ve geleneksel karakteristik gücü olmaya devam etti. Son üç yılda dijitalleşmeyle birlikte bu alanda önemli adımlar atıldı. Grup içindeki 200'den fazla süreç robotik süreç otomasyonu ile yönetilmektedir. Gri yakalı robotlarımız kendini tekrar eden işleri devralarak, insan kaynağımızın katma değerli işlere odaklanmasını ve daha fazla değer üretmesini destekliyor. Ayrıca pazar araştırması ve yapay zeka entegrasyonu ile talep tahmininden başlayarak operasyondaki tüm olası senaryolar çapraz fonksiyonlarımızla hızlı bir şekilde yürütülmektedir. Ulaştığımız nokta, günümüzün değişken ve belirsiz ortamında, yaklaşan zorlukları öngörmemize ve değişen ihtiyaçlara hızla yanıt vermemize destek oluyor.

Operasyonel değişimlerimizin tamamı insan kaynağımız sayesinde gerçekleşti. 8.925 çalışanımızın ustalığı, başarıları ve yaratıcılığı, operasyonda ulaştığımız derinliğin ana itici gücü oldu.

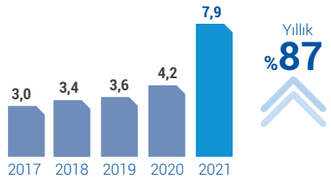
Sanayi Grubu bünyesinde, 18 aydan beri iyi uygulama ve başarısızlık hikayelerini "Ortaya Çıkanlar" adı verdiğimiz platformumuz ile paylaşıyor ve ödüllendiriyoruz.

Çevik Ekipler

Tüm operasyonel değişim ve uygulama derinliğimizin ana itici gücü insan kaynaklarımızın yaratıcılığı ve başarıları oldu. Tüm çalışanlarımızı daha yenilikçi ve girişimci olmaya teşvik ediyoruz. Geleceğin iş modellerini uygulayarak, çevik görev güçlerimiz ve X ekiplerimiz yeni stratejik alanlar üzerinde çalışıyor. 18 aydan beri şirketler arasında en iyi uygulamaları ve başarısızlık hikayelerini paylaşıyor ve onları "Reveals" platformuyla ödüllendiriyoruz.

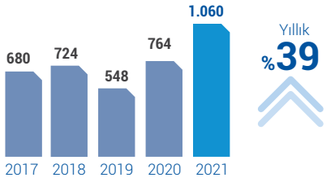
Sabancı Topluluğu Yapı Malzemeleri şirketleri, büyüme ve sürdürülebilirlik odaklı yaklaşımı kapsamında **"Sadece Çimentodan Yapı Malzemelerine, Yerelden Küyerele ve Griden Yeşile"** dönüşüm programında önemli adımlar attı.

Kombine Gelir (Milyar TL)



Yıllık %87

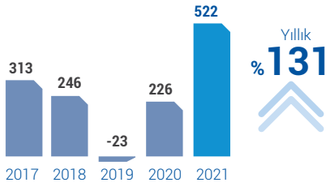
Kombine FAVÖK* (Milyon TL)



Yıllık %39

* Tek seferlik gelir/giderler hariç

Kombine Net Kâr* (Milyon TL)

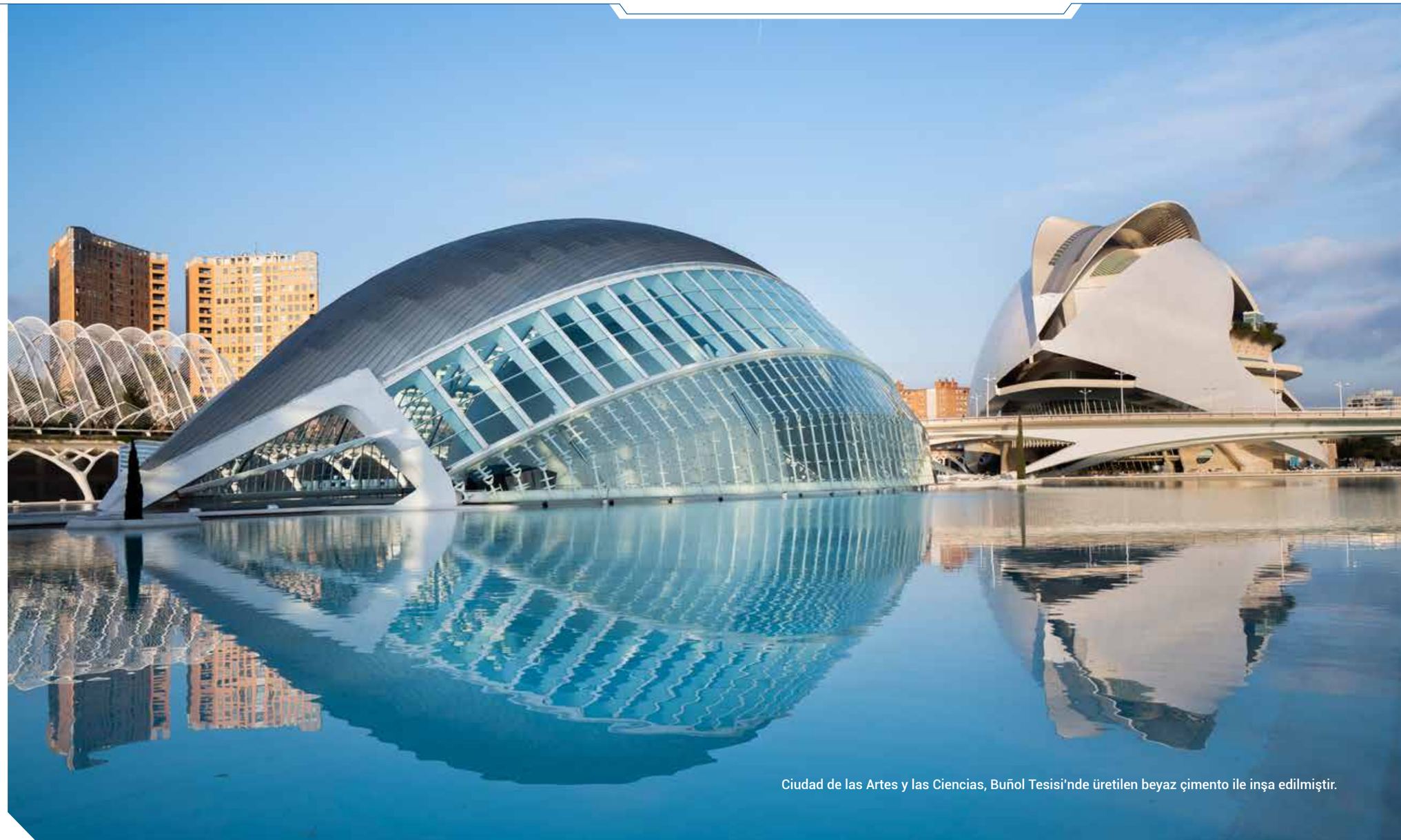


Yıllık %131

* Tek seferlik gelir/giderler hariç

AKÇANSA ÇİMSA CIMSA SABANCI CEMENT BV

Yapı Malzemeleri



Ciudad de las Artes y las Ciencias, Buñol Tesisi'nde üretilen beyaz çimento ile inşa edilmiştir.

Topluluğumuz için önemli bir kilometre taşı: Buñol Fabrikası

Buñol Fabrikası, Topluluğumuz için önemli bir stratejik satın alımdır. Fabrika, AB'deki en büyük ve hızlı gelişen beyaz çimento pazarı ve de dünyanın en büyük pazarlarından biri olan İspanya gibi stratejik bir konumda yer almaktadır.

Üretim, satış ve dağıtım ağımızı optimize ederek ve genişleterek ana faaliyetlerimizi büyütüyoruz

Yapı Malzemeleri Grubu, daima müşteri odaklı yaklaşımı, Ar-Ge imkânları, işbirlikleri ve stratejik dağıtım ağı vasıtasıyla müşterilerinin tercih ettiği bir yapı malzemeleri çözüm sağlayıcısıdır.

Sürdürülebilir bir şekilde tüm paydaşlarımız için daha fazla değer yaratmak, kârlılığı artırmak ve müşteri memnuniyetini iyileştirmek için ağımızı daha da büyütmek ve optimize etmek grubumuzun ana amaçlarındandır. Bu ağ optimizasyonu stratejisi kapsamında, Akçansa'nın Karçımsa öğütme tesisi 2021 yılının son çeyreğinde elden çıkarılmıştır.

Buñol Fabrikası'nın üretim ve satış ağına dâhil olması

Sabancı Topluluğu'nun beyaz çimento sektöründe lider bir küresel oyuncu olma uzun vadeli stratejisi doğrultusunda, Sabancı Holding'in finansal gücünün Çimsa'nın operasyonel ve teknik yetkinlikleriyle birleştirilmesiyle 2020 yılında Çimsa Sabancı Cement BV kurulmuştur.

Temmuz 2021'de İspanya'da Avrupa'nın en büyük beyaz çimento fabrikası olan Buñol'un satın alınmasıyla beyaz çimento iş kolunun küreselleşmesinde önemli bir adım atılmıştır.

Buñol Fabrikası, Topluluğumuz için önemli bir stratejik satın alımdır. Tesis, dünyanın en büyük ve Avrupa'nın en hızlı büyüyen beyaz çimento pazarlarından biri olan İspanya gibi stratejik bir konumda yer almaktadır.

Bu satın alma ile birlikte Topluluğumuz, kapasite açısından batı yarım kürenin en büyük beyaz çimento oyuncusu konumuna gelmiştir. Grubumuz, Orta, Güney Amerika ve Avrupa da dâhil olmak üzere tüm bölgelerde, coğrafi alanını genişletmek, müşterilere daha da yakınlaşmak ve beyaz çimento kullanıcılarının bir numaralı tercihi olma yolunda sağlam adımlarla ilerlemektedir.

7,1

milyon ton

Şirketlerimiz, Mersin, Çanakkale ve Ambarlı lokasyonlarının sunduğu lojistik avantajlar sayesinde 2021 yılında 7,1 milyon ton ihracat gerçekleştirdi.

Tam kapasite kullanımı ile hem Türkiye pazarında hem de ihracat pazarlarında güçlü büyüme

Türk Çimento Birliği'nin yayınladığı rakamlara göre, Türkiye'nin çimento talebi 2020'de kaydedilen %21'lik güçlü büyümenin ardından 2021'de de %8 artış göstermiştir. Özellikle 2021 yılının ilk yarısında iç pazarda baz etkisinin de desteğiyle tüketimde %25'lik bir artış yaşamıştır.

2020 yılında 30 milyon tonu aşan ihracat miktarı, 2021 yılında da bu seviyeye ulaşmıştır. Ancak ihracat dağılımının klinkerden çimentoya daha fazla kayması, Türk çimento sektöründeki satış gelirlerini arttırmıştır. ABD en büyük çimento ithalatçısı olurken, Batı Afrika klinker ihracatçılarının ana pazarlarından olmuştur.

Küresel enerji krizi ve Türkiye'deki döviz kuru dalgalanması nedeniyle artan enerji maliyetlerine rağmen, yapı malzemeleri şirketlerimiz, lojistik ağlarının avantajını kullanırken, önemli verimlilik iyileştirmeleri ve alternatif hammadde ve yakıt kullanımını artırarak fark yaratmayı başarmışlardır.

Türk çimento sektörü tarihinde kendi rekorunu kıran şirketlerimiz, Mersin, Çanakkale ve Ambarlı lokasyonlarının sunduğu lojistik avantajlar sayesinde 2021 yılında 7,1 milyon ton ihracat gerçekleştirmiştir.

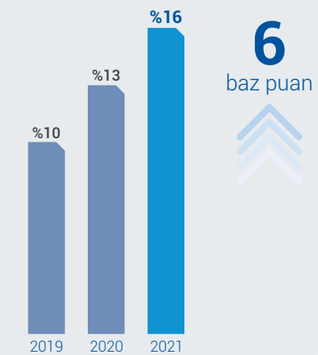
Uzun vadeli müşteri portföyüne hizmet veren etkin dağıtım ağı ve liman işletmeciliği yetkinlikleri ile önemli ihracat pazarlarında faaliyet gösteren yapı malzemeleri şirketlerimiz, 2021 yılında yıllık %69 artışla 3,4 milyar TL kombine ihracat geliri kaydederek

Yapı Malzemeleri

%16

Sabancı Topluluğu Yapı Malzemeleri şirketlerinde alternatif yakıtlar fosil yakıtların yerini alarak toplam yakıt kullanımının %16'sına yükseldi.

Toplam yakıt kullanımı içerisinde Alternatif Yakıt kullanım oranı



Türkiye'nin ticaret dengesine katkıda bulunmuştur. Özellikle dünyanın en büyük ve sürekli büyüyen pazarlarından olan ABD'nin çimento tedarikçi olunması bu başarıya önemli bir katkı vermiştir.

Ayrıca niş ürünümüz olan Kalsiyum Alüminatlı Çimento, 2021 yılında %100 kapasite kullanımına ulaşırken, satış rekoru kırarak grubumuza önemli döviz geliri sağlamıştır.

Sürdürülebilirlik odaklı bir iş modeli

Sürdürülebilirlikle ilgili çözümler, 2021 yılında da önceki yıllarda olduğu gibi Yapı Malzemeleri Grubunun odak noktası olmuştur ve bundan sonraki süreçte de olmaya devam edecektir. 2021 yılında Grup şirketlerimiz alternatif yakıt, alternatif hammadde kullanımlarını artırma ve klinker kullanım oranlarını düşürme konusunda hedeflerini aşmıştır.

Grubumuz özellikle alternatif yakıt kullanım oranını ortalama %16'ya çıkararak üretimde daha az fosil yakıt tüketmiştir. Ayrıca fabrikalarımızda devam eden sürdürülebilirlik yatırımlarının tamamlanması ile birlikte önümüzdeki yıllarda alternatif yakıtların toplam yakıt kullanımı içindeki oranının şirketlerimizde %25'i geçmesi hedeflenmektedir.

Öte yandan, klinker kullanım oranını azaltmak, Grubumuzun dekarbonizasyon stratejisinin önemli bir parçasıdır. Grubumuzda başlatılan "Klinker Tasarrufu" projesi ile 2021 yılında 200.000 tonun üzerinde klinker tasarrufu sağlamıştır.

Şirketlerimiz, daha çevre dostu şirketler olmaya odaklanan stratejik bir yönelim ile su kullanımı ve iklim değişikliği konusunda Türkiye'deki lider konumlarını koruyarak CDP puanlarını artırmıştır.

Katma değerli ürünlerin gelirden aldığı paydaki artış

Geniş çimento ürünleri portföyümüz, portland çimentosundan, düşük alkali çimentoya ve kalsiyum alüminatlı çimentoya kadar uzanmaktadır. Bu geniş çimento portföyü, bizi dünyada tüm ana çimento türlerini üreten iki gruptan biri konumuna getirmektedir.

Şirketlerimiz, fabrikalarımızda üretilen her üründe müşterilerimize en fazla katma değeri yaratmayı hedeflemektedir. Bu doğrultuda çelik sektörünün ihtiyaçlarına hizmet eden yeni özel kalsiyum alüminat çimentosu ürünü "DURO"nun lansmanı yapılmış ve ilk kez ihracatı gerçekleştirilmiştir.

Yakınsak alanlardaki fırsatlar

Buñol'un satın alınmasına ilişkin birleşme sonrası entegrasyon süreci 2021 yılı sonunda tamamlanmıştır. Hızlı kazanımlar belirlenerek sürecin

Küresel ve sürdürülebilir

Yapı Malzemeleri Stratejik İş Birimi, büyümeye ve küresel bir sürdürülebilir yapı malzemeleri portföyüne dönüşmeye odaklanacaktır.

başlamasıyla birlikte anında elde edilirken, Mersin ve Eskişehir beyaz çimento fabrikaları ile lojistik sinerjilerin hayata geçirilmesine de başlanmıştır. Bu sinerjilerin tüm faydalarının 2022 ve sonrasında yakalanması planlanmaktadır.

Öte yandan, çeşitli Sabancı Holding şirketlerinden yetenekleri bir araya getiren iş geliştirme programlarımız xTeams ve xChallengers, 2021'de Yapı Malzemeleri için yakınsak iş kollarını keşfetmek amacı ile çeşitli projeler üzerinde çalışmış ve bu çalışmalar, daha sürdürülebilir üretim ve dağıtım süreçleri ve geleceğin binaları için yeni nesil sürdürülebilir yapı malzemelerine odaklanmıştır.

2022 ve sonrası: Küresel bir sürdürülebilir yapı malzemeleri portföyüne dönüşmek

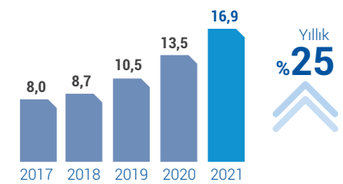
Yapı Malzemeleri Stratejik İş Birimi, önümüzdeki yıllarda da büyümeye ve küresel bir sürdürülebilir yapı malzemeleri portföyüne dönüşmeye odaklanacaktır. Sürdürülebilirlik, Yapı Malzemeleri Stratejik İş Birimi'nin temel bileşeni konumunda bulunmaktadır.

Sabancı Holding'in 2050 yılı sürdürülebilirlik hedefleri doğrultusunda çimento iş kolumuz, alternatif hammadde kullanımını artırarak klinker oranını düşürmekten alternatif yakıt kullanımını önemli ölçüde artırmaya kadar çeşitli projeleri içeren bir CO_2 yol haritası belirlemiştir.

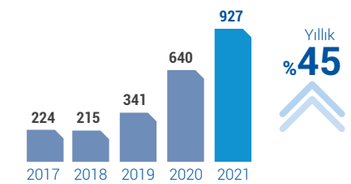
Yapı Malzemeleri Grubu şirketlerimiz, 2022 yılında alternatif yakıt kullanımlarını artırmak için katma değeri yüksek dijital dönüşüm projelerine öncelik vermeye devam edecek olup, bu kapsamda, enerji kullanımında verimliliği artırmak için akıllı fabrika sistemleri ve bulut çözümlerini içeren çalışmalarına hızla devam edecektir.

2021 yılında Sabancı Topluluğu Perakende şirketleri, sağlam dijital omurgaları ve cazip online perakende teklifleri ile **online satış hacimlerinde güçlü bir büyüme elde etmiş ve yaklaşık 194 milyon ziyaretçiye hizmet vermiştir.**

Kombine Gelir (Milyar TL)

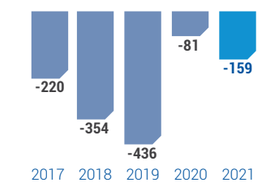


Kombine FAVÖK* (Milyon TL)



* Tek seferlik gelir/giderler ve IFRS16 etkisi hariç

Kombine Net Kâr* (Milyon TL)



* Tek seferlik gelir/giderler ve IFRS16 etkisi hariç

Perakende

Carrefour SA TEKNOSA

Perakende

Yeni bir uygulama

Gıda perakendecimiz AppStore ve PlayStore'da yeni bir mobil uygulama kullanıma sundu.

Online mecralarda gelişme ve satış hacimlerinde artış

2021 yılında Sabancı Topluluğu Perakende şirketleri, yaklaşık 194 milyon ziyaretçiye hizmet veren güçlü dijital omurga ve online perakende teklifleri sayesinde online satış hacimlerinde güçlü bir büyüme elde etti.

Grubun gıda perakende şirketi, 2021'de online satış gelirinde yıllık %130 büyüme kaydetti. Sipariş sayısı 3,5 milyona ulaşırken, ana faaliyet alanında güçlü büyüme ve yeni platformlar ve ortaklıklar sonucunda genişleme sağlandı. 2020 yılında e-ticarette rekor bir performans elde eden Grubun teknoloji perakende şirketi, 2021 yılında da %15 online satış payı ile e-ticarette büyümesini sürdürdü.

Grubun teknoloji perakende şirketi, tüketici elektroniği perakende pazarında tamamen benzersiz teknoloji odaklı bir pazaryeri oluşturmak için pazaryeri dönüşüm projesine başladı.

2021: Çok kanallı büyüme, dijitalleşme ve müşteri odaklılık

Gıda ve teknoloji perakendecilerimizin hayata geçirdiği stratejik girişimlerde; ana faaliyet alanlarında büyümelerine devam ederken dönüşümlerini gerçekleştirebilmeleri için çok kanallı büyümeye, dijitalleşmeye ve müşteri odaklılığa öncelik verildi.

Bu odaklanma, gıda perakendecimizin 2021'de online siparişlerinin 3,5 milyona ulaşmasını ve toplam ciroda yıllık %130 büyüme kaydetmesini sağladı. Ana online kanallarındaki (carrefoursa.com ve online uygulama) güçlü büyüme ve yeni platformlar ile ortaklıklardaki genişleme bu başarının elde edilmesinde rol oynadı. Yeni bir merkezi depo ile Türkiye'nin her yerine mal teslim etme kabiliyetimizi artırdık. Bir mega tüccar olarak bu depodan üç büyük pazara tedarik sağlamaya devam ettik.

Pazar yerleri ve 150 bağımsız satış noktası ile market alışverişi ve teslimat ortaklıkları başlattık. Genişleme girişimimizi desteklemek üzere, faaliyet göstermeyen mağazaları yeni operasyon noktaları olarak kullanan üç mağazada gölge mağaza operasyonları başladı.

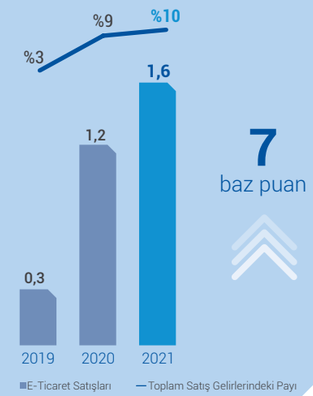
Müşterilerimizden tedarikçilerimize ve stoklarımıza uzanan tedarik ve teslimat zincirimizi optimize ettik. Yeni stoksuz satış modelimiz müşterilerimize sunduğumuz çeşitliliği artırmamızı sağladı.

Gıda perakendecimiz için AppStore ve PlayStore'da yeni bir mobil uygulama kullanıma sunuldu. Sonuç olarak, ziyaretçi sayımız ve uygulama indirme sayımız önemli ölçüde arttı. Gıda perakendecimiz, "Akıllı Haritalama Projesi" ile "Dijital ve Analitik Akademi Ödülleri"nde de jüri ödülünü almanın gururunu yaşadı.

%10

E-ticaret satışları 2019'daki pandemi öncesi döneme göre keskin bir artış gösterdi ve toplam perakende gelirlerindeki payı üç katına çıkarak %10'a ulaştı.

E-Ticaret Satışları, (Milyar TL) **& Toplam Satışlardaki Payı**



7 baz puan

Ek olarak, Carrefoursa'nın bayi mağazalarının sayısı 2021'de neredeyse üç katına çıkarak organik büyümesini sürdürdü. 2019-2021 dönemi, bayilik sistemi için ilk gerçek büyüme dönemi oldu. Marka, 2021 yılında 17 şehirde 72 bayi mağazasına ulaştı.

Grubun teknoloji perakende şirketi ise, hem uzaktan erişim hem de mağaza kanallarında daha geniş bir teknoloji teklif yelpazesi ve iyileştirilmiş müşteri deneyimi sunarak kendisini "geleneksel perakendeci"den fiziksel varlığı olan, "fijital perakendeci" olarak anılan dijital bir platforma dönüştürüyor. Bu vizyona ulaşmak için şirket, hem mevcut ana faaliyetlerini geliştirmek hem de iş modelini dönüştürmek ve daha da genişletmek için bazı önemli stratejik girişimlerde bulundu.

2021'in başlarında şirket, özel bir organizasyon, spesifik performans ölçüm sistemi ve yeni hizmet ürün paketleri gibi önemli sonuçları içeren servis dönüşüm projesini başlatarak 2021'de servis gelirini 2020'ye göre üç katına çıkardı.

Yatırımlar ve müşteri deneyimindeki gelişmeler, dijitalleşme, hizmet dönüşümü ve yalın süreçler, Teknosa'nın net tavsiye puanında önemli artışlar sağladı. Şirket ayrıca CX Awards International'da 50 ülkeden katılımcılar arasından 4 büyük ödül almayı başardı.

Şirketin 2021 yılında hayata geçirdiği yeni sadakat programı TeknoClub, üyelerine alışveriş alışkanlıklarına göre indirim, avantaj ve ayrıcalıklar sunuyor. Kusursuz bir müşteri deneyimini desteklemek için 2021'in sonunda "Mağaza Konsepti Yenileme Projesi" de başlatıldı.

2021'in ikinci yarısında şirket, tüketici elektroniği perakende pazarında tamamen benzersiz teknoloji odaklı bir pazaryeri oluşturmak için pazaryeri dönüşüm projesine başladı. Bu pazaryerinin 2022'nin başlarında "online kanalları yenileme projesi" ile birlikte lansmanı, Teknosa'nın fijital dönüşümünün ana katalizörü olacaktır.

Daha sürdürülebilir bir gelecek için

Sabancı Topluluğu perakende şirketleri, Topluluğun stratejik hedefleri doğrultusunda "Net Sıfır Emisyon" ve "Sıfır Atık" hedefleri çerçevesinde aksiyon almaktadır. 2021'in başında gıda perakendecimiz Sürdürülebilirlik Komitesini kurdu. Öte yandan Şirket, Grup hedefimiz olan 2050'ye kadar Net Sıfır'a ulaşma çalışmalarımız kapsamında karbon ayak izini azalttı. Carrefoursa, Birleşmiş Milletler Gıda ve Tarım Örgütü ile ortak yürütülen

TeknoClub

2021 yılında lansmanı yapılan TeknoClub, üyelerine alışveriş alışkanlıklarına göre indirim, avantaj ve ayrıcalıklar sunuyor. Kusursuz bir müşteri deneyimi için 2021'in sonunda "Mağaza Konsepti Yenileme Projesi" de başlatıldı.

Perakende

Bayilik Sistemi

Carrefoursa'nın bayi mağazaları 2021'de yaklaşık üç katına çıkarak 17 şehirde 72 mağazaya ulaştı.

Gıda ve Tarım Ortaklığı Projesi'nin bir parçası olan, Gıda Kayıp ve İsrafını en aza indirmek için çalışan "Yiyeceklerinizi Koruyun" projesine destek vermeye başladı. Carrefoursa, Dünya Kaynakları Girişimi sponsorluğunda yürütülen 10x20x30 Projesi'nde tedarikçilerimizle birlikte yer alarak 2030 yılına kadar gıda kayıplarını ve israfını yarıya indirme taahhüdünü de ortaya koydu. Gıda perakendecimiz, sektöründe öncü bir adım olarak sıfır atık vizyonumuz doğrultusunda mağazalarımızda Sıfır Atık yönetim sistemini uyguladı.

Sera gazı emisyonlarının azaltılması, işyerleri ve mağazalarda otomasyon yoluyla enerji verimliliği, aydınlatmada LED dönüşümü ve etkin atık yönetimi alanlarında teknoloji perakendeciliği şirketimizin hedefleri daha büyük ölçeklere ulaşmaktır. Şirket, mağaza ve işyerlerine kurduğu ısıtma, soğutma ve aydınlatma otomasyon sistemi ile 2021 yılında yaklaşık 1,9 milyon KW enerji tasarrufu sağladı. 2021 yılı sonunda LED aydınlatmaya dönüşen Teknosa mağaza sayısı 171'e ulaştı. Sıfır Atık sisteminin altyapısı kuruldu. Teknosa, Eşitlik, Kapsayıcılık ve Çeşitlilik politika ve uygulamalarının yanı sıra toplumsal cinsiyet eşitliği konusunda sosyal projelere öncülük ediyor. Kadın için Teknoloji çatısı altında, kadınların dijital dünyaya adaptasyonuna katkı sağlıyor.

Güçlü büyümemizi pekiştirmek için 2022 stratejik yol haritası

Ana faaliyet alanlarımızı büyütmek ve dönüşümümüzü gerçekleştirmek için çok kanallı büyüme, dijitalleşme ve müşteri odaklılığı takip eden perakende şirketlerimizin 2022 stratejik yol haritası, güçlü büyümemizi pekiştirmek üzerinedir.

Bu büyümenin ivmesi, ürün çeşitliliği ile zenginleştirilmiş e-ticaretten ve platformumuzdaki operasyon merkezi konumlarının avantajından ve gıda perakende şirketindeki ortaklık modellerinden gelecektir. Teknoloji perakende şirketinde online ve offline kanalların yenilenmesine yönelik projelerin tamamlanması, müşteri yolculuğunun tüm adımlarında sorunsuz ve bütünsel bir müşteri deneyimi sunulmasını sağlayacaktır. 2021'deki pazaryeri yatırımı da dâhil olmak üzere son yıllarda e-ticarette büyük adımlar atan Teknosa, Türkiye'de büyüyen e-ticaret potansiyelini daha da güçlendirecektir.

Gıda perakendesinde önümüzdeki yıllarda bayilik sistemi için iddialı hedeflerimiz bulunmaktadır. Hizmet ve çözümlere yapılan yatırımların, bayilik sistemindeki kârlılığı ve müşteri sayısını artırmaya devam etmesi beklenmektedir.

Özel markalı ürün genişlemesinin yanı sıra alternatif Teknosa dışı satış kanallarının geliştirilmesi 2022'de devam edecektir. Servis dönüşümü kapsamında şirket, onarım ve bakım işinden gelir elde etmeye odaklanacak ve böylelikle servis işinin güçlü kârlılığını daha da artıracaktır.

Gıda perakendeciliğinde dijital CRM entegrasyonu ve performans pazarlaması ve veri analitiğine odaklanma, teknoloji perakendeciliğinde büyük veri ve analitik yeteneklerine yapılan yatırımlar ve TeknoClub sadakat programı, perakende şirketlerimizin çok kanallı müşterilere daha verimli bir şekilde ulaşmasını ve yeni müşteriler çekmesinin yanı sıra mevcut müşteri portföyünü korumasını sağlayacaktır.

2022'de

2022'nin başlarında "online yenileme projesi" ile birlikte teknoloji odaklı pazaryerinin lansmanı, Teknosa'nın fijital dönüşümünün ana katalizörü olacak.

Dijital, Sabancı Topluluğu Strateji Evi'nin **ana unsurlarından ve itici güçlerinden biridir.**

Sabancı Topluluğu Dijital faaliyetlerinin ana hedefi, "veriyi temel alan" bir ekosistem çerçevesinde; ileri veri analitiğine, nesnelerin internetine, siber güvenliğe ve işletmelerin dijital dönüşümüne yapılan yatırımlar aracılığıyla Sabancı Topluluğu'nun değer üretme sürecinde katkıda bulunmaktır.

Sabancı Topluluğu Dijital faaliyetleri ağırlıklı olarak "bölgenin lider dijital ve analitik çözüm ve ürün şirketi" olmayı hedefleyen SabancıDx tarafından yürütülüyor.

SABANCI Dx

Dijital

Dijitalleşmede Öncü

Yeni nesil teknoloji yetkinliklerimizi kullanarak üretmeye ve büyümeye devam ediyoruz. 2021 yılında SabancıDx, dijitalleşmeye öncülük ederken hem Sabancı Topluluğu içindeki hem de birçok kıtada Topluluk dışındaki konumunu güçlendirmeye devam etti.

SabancıDx

2021: Verimli ve güçlü bir yıl

SabancıDx, 2021 yılında teknoloji hizmetlerine yatırımlarını artırırken, teknolojinin insan hayatına kattığı değeri geliştirme sürecinde yeni tecrübeler edindi, yılı verimli ve güçlü bir performans ile tamamladı. Şirket, Robotik süreç otomasyonu konusunda şirketlerin "metal yakalı" çalışana erişebilecekleri ve doğrudan robotlara sahip olmak yerine dakika başına kiralayarak, kendi çalışmalarında kullanabilecekleri bir çalışma modelini hayata geçirdi.

Siber güvenlik ve veri analitiği alanında çalışan personel sayısı artırılırken, insan kaynağına sunulan eğitimler sonucunda şirket çok daha donanımlı bir konuma geldi. Müşteri analitiği alanında değer yaratmak için planlanan yatırımların büyük bölümü hayata geçirildi.

155 analitik proje

Sabancı Holding bünyesindeki şirketlerin ileri veri analitiği alanında çalışanlarından oluşan SabancıDx DnA Platformu'nda toplamda 155 analitik proje bir araya getirildi ve üretkenlik, kârlılık ve ürün kalitesi alanlarında 2018'den bu yana 248 milyon TL'si 2021 yılına ait olmak üzere FAVÖK'de toplam 545 milyon TL'lik olumlu etki yaratıldı.

İki kilit girişim

SabancıDx olarak, sektörün sürdürülebilirliğini sağlamak için yeni nesil teknolojilerde nitelikli insan sayısını artırmak ve istihdama yönlendirmek amacıyla 2021 yılında iki kilit girişim geliştirdik. TÜSİAD'ın dijital akademi projesi "İşim, Gücüm, Geleceğim" ile başlattığımız nitelikli eğitim projelerine ücretsiz desteği önümüzdeki dönemde de sürdüreceğiz. 2021 yılının sonunda, Teknolojide Kadın Derneği işbirliğinde "Geleceğin Yüzleri Projesi"ne start verdik. Eğitim faaliyetlerini 2022 yılı içinde tamamlayacağımız projede yüz kadına siber güvenlik ve analitik alanında online eğitim sunuyoruz.

HrWe

İnsan kaynakları dijital çözümler ailesi "HrWe"yi geliştirdik ve iyileştirmeye devam edeceğiz.

Siber güvenlik alanındaki danışmanlık hizmetleri

Teknoloji çözümlerimize ek olarak, SabancıDx bünyesinde siber güvenlik alanında yoğun talep alan "Danışmanlık Hizmetleri" bölümünü yapılandırdık. Operasyonel teknolojilerinin ve bilgi teknolojisi sistemlerinin birlikte çalıştırıldığı ortamlarda güvenliği sağlamaya yönelik danışmanlık hizmetlerini sunmaya başladık.

İnsan kaynakları dijital çözümler ailesi "HrWe"yi geliştirdik. Bu yıl ayrıca hizmetlerimiz arasına yeni nesil performans yönetimi aplikasyonunu "Perfx"i; yeni nesil tanıma, takdir ve ödüllendirme aplikasyonunu Thanxie'i ; diyalog esaslı yapay zeka aplikasyonu Xoi'yi ve dijital insan kaynakları yönetimi ve maaş uygulamaları aplikasyonu "HrWeb"i başarılı bir şekilde ekledik.

2022: Siber Güvenlik ve Veri Analitiği

Siber güvenlik ve veri analitiği Grubun SabancıDx kanalıyla büyüyeceği iki önemli kulvarı işaret ediyor.

SabancıDx'in 20 farklı ülkede siber güvenlik ve veri analitiği alanında geliştirdiği ürünlerin, çalışanlarımızın yetkinlikleriyle oluşturduğu servislerin yanı sıra gerçekleştireceğimiz yeni yatırımların katkısı ile gelecek için daha donanımlı hale geleceğiz.

İtici güç

SabancıDx, siber güvenlik, veri analitiği ve teknoloji hizmetleri gibi yeni nesil teknolojilere yapılan yatırımlarla güçlenecek teknoloji yetkinlikleri ile önümüzdeki dönemde Türkiye'nin dijitalleşmesinin itici gücü olacak.

Ürünler konusunda insan kaynakları dijital çözüm ailemiz HrWe'yi büyütmeye devam edeceğiz. Bunlardan ilki, çalışanların diledikleri gün, diledikleri saat aralığı için ofis toplantı odası, çalışma odası ve masa rezervasyonu yapabildiği yeni nesil çözüm Booxpace olacak.

Sabancı Holding Kurumsal Girişim Sermayesi Fonu kanalıyla uygun şirketlere büyük çaplı yatırımlar yapmayı ve büyümelerine katkıda bulunmayı sürdüreceğiz.

SabancıDx'in 20 ülkedeki hizmetlerini büyütmeyi; Amerika, Avrupa ve Afrika kıtalarındaki varlığını genişletirken bu bölgedeki iş hacmini üç katına çıkarmayı hedefliyoruz.

Topluluk İçi Dijitalleşme

SabancıDx hizmetlerinin %50'sini Sabancı Topluluğu şirketlerine diğer %50'sini ise Topluluk Dışı şirketlere sunuyor. SabancıDx ile, Sabancı Topluluğu bünyesinde yer alan ve iş dünyasının yarınki şartlarına uyma ihtiyacı içinde olan şirketlere yeni nesil teknoloji alanındaki yetkinliklerimizle katkıda bulunuyoruz.

Sabancı Üniversitesi'nin değerli katkılarıyla tüm çalışanlarımızı veri analitiği, veriye dair düşünme ve kalıpları zorlama boyutlarında teşvik ettik. Buradan çıkan yeteneklerin, fikirlerini hayata geçirmelerine destek olduk.

DnA platformu kapsamında gerçekleştirilen başarılı projeler, Kordsa'nın kalite geliştirme programında dikkate değer verimlilik artışlarına zemin hazırladı. Brisa'nın endüstri 4.0 yolculuğundaki gelişmeler de yine değerli kazanımlarımız arasında yer alıyor.

Grup Şirketlerimiz için gerçekleştirdiğimiz Dijital Olgunluk ve Siber Olgunluk analizleri sonucunda hazırladığımız durum değerlendirmeleri geleceği planlamamıza yardımcı oldu.

Grup faaliyetlerimizdeki ortak hedefler doğrultusunda güvenlik standartlarımızı uluslararası seviyelere taşımak için çalışmalarımızı sürdürüyoruz.

Gelecek stratejisi

SabancıDx'in gelecek stratejisi, teknoloji yetkinliklerimizi geliştirmenin yanı sıra veri analitiği ve siber güvenlik alanlarında büyümesini sürdürmektir.

Yetkinliklerimizi yeni nesil teknolojiye uygulayarak sigorta sektörüne değer katan bir mobil uygulama AksigortaNext'i tasarladık ve Aksigorta'nın dijital sigorta deneyimini geliştirdik.

2021 yılında hayata geçirdiğimiz Akportföy ve Sabancı Girişim yatırımlarına devam ederken, portföyümüzü genişletecek ve dijital teknolojideki yatırımlarımızı hizmetlerimizi artan oranda grup şirketlerimizin dışına taşımak için sürdüreceğiz.

İş gücümüze değer katma şekillerini açıklayarak robotların çalışmalarımıza adaptasyonunu başarılı bir şekilde tamamladık. 2021 yılında, robotları grup içinde 10,000 saatin üzerinde kullanarak ek verimlilik sağladık.

SabancıDx'in gelecek stratejisi, teknoloji yetkinliklerimizi geliştirmenin yanı sıra veri analitiği ve siber güvenlik alanlarında büyümesini sürdürmektir.

2021 yıl sonu itibarıyla Hiltonsa oteller zincirinin oda kapasitesi; **309'u Ankara Hiltonsa, 295'i Adana Hiltonsa ve 188'i Mersin Hiltonsa'ya ait olmak üzere 792'dir.**

Diğer

Tursa/AEO

Sabancı Holding'e bağlı Tursa bünyesinde Adana Hiltonsa ve Mersin Hiltonsa yer alırken, Ankara Enternasyonal Otelcilik bünyesinde ise Ankara Hiltonsa bulunmaktadır. Topluluk, turizm sektörüne yıllar önce Adana Erciyas Oteli ile adım atmıştır. Ankara Hiltonsa Oteli'nin 1988 yılında açılışıyla kurucu ortaklık şeklinde yeni bir ivme kazanan turizm faaliyetleri, 1990'da Mersin Hiltonsa oteliyle daha da gelişmiş ve 2001 başında açılışı yapılan Adana Hiltonsa ile bugünkü düzeyine ulaşmıştır. 2021 yıl sonu itibarıyla Hiltonsa oteller zincirinin oda kapasitesi, 309'u Ankara Hiltonsa, 295'i Adana Hiltonsa ve 188'i Mersin Hiltonsa'ya ait olmak üzere 792'dir. Topluluğun sahip olduğu oteller Hilton Grubu tarafından işletilmektedir.

Türkiye'nin her köşesinde **insanların hayatına dokunuyoruz.**

Vizyonumuz: Bütün bireylerin haklardan eşit yararlandığı bir toplum

Misyonumuz: Türkiye'de eğitime, kültürel ve toplumsal gelişmeye katkıda bulunmak ve bireylerin hayatında fark yaratmak

SABANCI VAKFI FAALİYETLERİNİN ÖZETİ

120	78	183	76	51.000	1.220
KALICI ESER	YERLEŞİM MERKEZİ	PROJE	İLDE HİBE PROGRAMLARI	BURS	ÖDÜL

Sabancı Vakfı

Sabancı Vakfı

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

183

Türkiye'de sivil topluma 15 yıldır kesintisiz hibe desteği sağlayan tek vakıf olan Sabancı Vakfı, bugüne kadar toplam 183 projeyi desteklemiştir.

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'nı (Sabancı Vakfı) kurmuştur.

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

Sabancı Vakfı, kuruluşundan itibaren geçen 47 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 sivil toplum kuruluşlarının toplam 183 projesine destek olmuştur. Kültür-sanat alanında, 23 yıldır devam eden Devlet Tiyatroları - Sabancı Uluslararası Adana Tiyatro Festivali başta olmak üzere uzun soluklu destekler sağlanmaktadır.

47 yılda 51 bin burs veren Sabancı Vakfı; eğitim, sanat ve spor alanlarındaki ödüllerle başarıyı teşvik etmektedir.

Sabancı Ailesi, kurmuş olduğu pek çok sanayi kuruluşuyla Türkiye ekonomisinin gelişmesine önemli katkılarda bulunmuştur. Bunun yanı sıra aile bireyleri özellikle eğitim, sağlık, kültür, spor ve sosyal hizmet alanlarında çok sayıda kurumun toplum yararına sunulmasına büyük önem vermiş, hayır işlerinde etkin bir biçimde rol almıştır. Merhum Hacı Ömer Sabancı'nın sağlığında bir yaşam felsefesi olarak kabul ettiği "bu topraklardan kazandıklarımızı bu toprakların insanlarıyla paylaşmak" ilkesini benimseyen Sabancı Ailesi, bu düşünceden yollarına devam ederek hayır işlerini kurumsallaştırmak ve düzenli bir şekilde yürütebilmek amacıyla 1974 yılında 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.

Vakfın temel faaliyet alanları; eğitim, sosyal değişim ve kültür-sanattır. Vakıf, bu çerçevede yürüttüğü faaliyetlerinde "kadınlar", "gençler" ve "engelliler"e odaklanmaktadır.

Sabancı Vakfı, yurt içi ve yurt dışında önde gelen sivil toplum platformlarında üyeliklere sahiptir. Vakıf; Türkiye Üçüncü Sektör Vakfı (TÜSEV)'in kurucu üyesi, Avrupa Vakıflar Merkezi (EFC)'nin üyesi, ayrıca EFC bünyesinde bulunan, Engellilik Tematik Grubu ve Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Tematik Grubu'nun da kurucu üyesi, Zero Project etki transferi partneri, Foundations 20 Platformu ve ABD Vakıflar Birliği (COF) üyesidir.

15. yıl

Sabancı Vakfı Hibe Programları 15. yılında!

Sosyal Değişim

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

Sabancı Vakfı Hibe Programları ile kadınlar, gençler ve engellilere eşit

Sabancı Vakfı

Women of the World (WOW)

Dünyanın en büyük kadın festivali Women of the World Festivali, Türkiye'de ilk kez Sabancı Vakfı ve British Council desteği ile 5-6-7 Mart 2021 tarihlerinde çevrimiçi olarak gerçekleşmiştir.

fırsatların yaratılmasını ve bu grupların topluma aktif katılımlarını destekleyen sivil toplum kuruluşlarının projelerine katkı sunulmaktadır. 2007 yılından bu yana 15 yılda Hibe Programları kapsamında yurt çapında destek verilen 183 proje ile doğrudan 225 bin, dolaylı olarak ise 900 binden fazla insanın hayatına dokunulmuştur.

Sabancı Vakfı Hibe Programları kapsamında desteklenen ve projelerini 2021 yılında tamamlayan 8 sivil toplum kuruluşu, 6 Ekim 2021 tarihinde gerçekleştirilen "Ekim Zamanı" etkinliğinde deneyimlerini paylaşmıştır. Projelerin hikayelerini içeren "Ekim Zamanı: Hibe Programı Öyküleri" adlı kitabın web versiyonu da yayınlanmıştır.

Sabancı Vakfı 2021 yılında ne eğitimde ne istihdamda (NEET) olan genç kadınların güçlendirilmesine yönelik bir büyük etki projesini de başlatmıştır. Sabancı Vakfı desteğiyle Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı ve Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı iş birliğinde UNDP ve Sabancı Vakfı tarafından yürütülecek, etkisi tüm Türkiye'ye yaygınlaşabilecek, çok paydaşlı ve uzun soluklu bu projenin faaliyet planı, mevcut durum ve ihtiyaç analizi, dijital portal, saha çalışmaları için hazırlıklara 2021 yılında başlanmıştır.

Türkiye'de toplumsal gelişmeye katkıda bulunanların öykülerini ve çalışmalarını gündeme getirerek onları teşvik etmek ve topluma ilham vermek amacıyla tasarlanan Fark Yaratanlar Programı, 2021 yılında 12. sezonunu tamamlamıştır. Toplumsal konularda farkındalık yaratmaya çalışan, insanları duyarlı ve aktif vatandaş olmaları konusunda teşvik eden bir farkındalık projesi olan Fark Yaratanlar Programı için 2009 yılından itibaren 10 bine yakın başvuru alınmıştır. Programın 12. sezonu itibarıyla seçilen toplam 200 Fark Yaratan'ın videoları, Fark Yaratanlar web sitesinin yanı sıra Facebook, Twitter, Instagram ve YouTube'da paylaşılmaktadır. Fark Yaratanlar'ın videoları bugüne kadar Türkiye ve yurt dışında internet ve sosyal medya aracılığıyla 38 milyondan fazla izlenme rakamına ulaşmıştır.

Sabancı Vakfı'nın düzenlediği seminerler ve deneyim paylaşım toplantıları, sivil toplum kuruluşu, vakıf, özel sektör ve kamu temsilcileriyle ulusal ve uluslararası uzmanları buluşturarak filantropi ve sivil toplum alanında yeni yaklaşımlar konusunda deneyim paylaşımına imkân vermektedir. Bu kapsamda "Sabancı Vakfı Filantropi Seminerleri"nin 14'üncüsü 14 Aralık 2021 tarihinde "Pandemi Sonrası Dünyada Filantropinin Rolü" başlığı ile gerçekleştirilmiştir.

Dünyanın en büyük kadın festivali olan Women of the World (WOW) Festivali, Sabancı Vakfı ve British Council desteği ile Türkiye'de ilk kez 5-6-7 Mart 2021 tarihlerinde düzenlenmiştir. WOW - Dünya Kadınlar Festivali İstanbul'da "Şehirde Kadın Olmak" teması ele alınmış ve çevrimiçi düzenlenen festival üç günde 100 bini aşkın izlenmeye ulaşmıştır.

Vakfın sosyal değişim alanında yürüttüğü yeni bir çalışma olarak 2020 yılında hayvan hakları temasıyla hazırlanan Tavşan Papuduk kitap setlerine, 2021 yılında çevre temalı yeni bir set eklenmiştir. Kitap setleri alanda çalışan kurumlara ve dezavantajlı bölgelerdeki devlet okullarına ücretsiz olarak gönderilmekte ve kitap içerikleri ile bağlantılı hem çevrimiçi hem de yüz yüze atölyeler gerçekleştirilmektedir.

Sabancı Vakfı, 2021 yılında da çalışma alanlarını ilgilendiren uluslararası gelişmeleri takip etmeye, katkı sağlamaya ve iş birlikleri geliştirmeye devam etmiştir. Vakıf, 2021 yılında iklim odaklı çalışan Foundations 20 Platformu'nun Türkiye'den ilk ve tek üyesi olmuştur. Sabancı Vakfı Genel Müdürü Nevgül Bilsel Safkan, farklı ülkelerden engellilik alanında yenilikçi uygulama ve politikaları bir araya getiren Avrupa merkezli Zero Project Konferansı'nın dört yıl süreyle elçisi unvanını almıştır.

Erişilebilirlik alanındaki uluslararası en iyi örnekleri yakından takip eden Vakıf, 2021 yılında bu alandaki çalışmalarına yenilerini eklemiş, 12. Sezon Fark Yaratanlar'ından biri olan Erişilebilir Her Şey'in katkılarıyla, Sakıp Sabancı Müzesi'nin "Dün Bugün İstanbul" sergisinin görme ve işitme engelliler için erişilebilir konuma gelmesine öncülük etmiştir.

Filantropi Semineri

14. Sabancı Vakfı Filantropi Semineri "Pandemi Sonrası Dünyada Filantropinin Rolü" başlığı ile düzenlenmiştir.

Sabancı Vakfı

1.220 ödül

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

Sabancı Vakfı, Avrupa Vakıflar Merkezi (EFC)'nin engelli hakları ve toplumsal cinsiyet konularındaki çalışmalarına 2021 yılında da aktif olarak katkıda bulunmayı sürdürmüştür. Ayrıca Vakıf, filantropi alanında önemli yere sahip saygın uluslararası yayınlarda yayımlanan makaleler ile alanındaki fikir önderliği misyonunu yerine getirmeye devam etmektedir.

Kalıcı Eserler

Sabancı Vakfı, kuruluşundan bu yana geçen 47 yıl süresince, Türkiye geneline dağılmış 78 yerleşim merkezinde okullar, yurtlar, sağlık kurumları, kültür merkezleri, spor tesisleri, kütüphaneler, öğretmenevleri ve sosyal tesisler ile en görkemli yatırımı olan Sabancı Üniversitesi'nin kuruluşunu gerçekleştirerek sayıları 120'yi aşan kalıcı eseri toplumun hizmetine sunmuştur.

2021 yılında bu kalıcı eserler arasında bulunan 24 kalıcı eserin bakım-onarım çalışmalarını da içeren çeşitli destekler vermeye devam edilmiştir. Vakıf kalıcı eserleri arasında yer alan Adana Hacı Ömer Sabancı Teknik Öğrenci Yurdu'nda güçlendirme ve yenileme çalışması yapılmıştır. Kars'ın Susuz ilçesinde bulunan tarihi bir bina renove edilerek Sabancı Kız Yurdu'na dönüştürülmüştür. Türkan Sabancı Bebek Parkı, Sabancı Vakfı ve İstanbul Büyükşehir Belediyesi iş birliği ile yenilenmiştir.

Ayrıca Enerjisa'nın bağışı ile Sabancı Vakfı tarafından İstanbul ve Hatay'da yaptırılacak Mesleki Teknik Anadolu Liselerinin inşaatları için süreçler başlatılmıştır.

Vakfın kalıcı eserlerinden Sakıp Sabancı Anadolu Lisesi, 2021 yılında IB okulu statüsü kazanmış, Sosyal Duygusal Gelişimi Destekleme Projesi ise üçüncü yılında da uygulanmaya devam etmiştir. Dilek Sabancı Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi'nin bilişim teknolojileri alanında öğrenci kabul eden, sınavlı ve hazırlık sınıfı bulunan bir liseye dönüştürülmesi amacıyla İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğü ile protokol imzalanmış ve lise proje okul kapsamına alınmıştır.

Kültür-Sanat

Sabancı Vakfı, kültür ve sanat alanına uzun soluklu katkılar sağlamaktadır. Devlet Tiyatroları - Sabancı Uluslararası Adana Tiyatro Festivali 23 yıldır, Metropolis Antik Kenti Kazıları 18 yıldır, Uluslararası Ankara Müzik Festivali 14 yıldır, Türkiye Gençlik Filarmoni Orkestrası 13 yıldır desteklenmektedir.

120 kalıcı eser

Sabancı Vakfı, Türkiye geneline dağılmış 78 yerleşim merkezinde sayıları 120'yi aşan kalıcı eseri toplumun hizmetine sunmuştur.

2016 yılından bu yana "Kısa Film, Uzun Etki" mottosuyla toplumsal konularda sanat yoluyla farkındalık yaratmak, sinemanın yaratıcı bakış açısından yararlanarak bilinç oluşturmak, genç yetenekleri cesaretlendirmek ve teşvik etmek amacıyla düzenlenen Sabancı Vakfı Kısa Film Yarışması'nın beşincisi "Değişen İklimler, Değişen Hayatlar" teması ile düzenlenmiş ve 2021 yılı Ocak ayında yapılan ödül töreni ile jüri tarafından seçilen ilk üç eserin sahiplerine ödülleri verilmiştir. 2021 yılında başvuruya açılan 6. Kısa Film Yarışması ise "Yeni Dünyada Yeni Meslekler" teması ile düzenlenmiştir. 2021 yılında yarışmaya sosyal etki jürisi de dâhil edilmiştir.

Burslar ve Ödüller

Kuruluşundan itibaren 47 yılda 51 bin burs veren Sabancı Vakfı, 2021 yılında 350'si yeni olmak üzere 1.500'e yakın öğrenciye burs sağlamıştır.

Eğitim, spor, kültür ve sanat faaliyetlerinde ulusal ve uluslararası düzeyde başarı kazanan kişilere ve kuruluşlara, başarıyı teşvik etmek amacıyla bugüne kadar verilen ödül sayısı 1.220'ye ulaşmıştır.

2021 yılında düzenlenen Olimpiyat Oyunları ve Paralimpik Oyunları'nda ülkemizi temsilen altın madalya kazanan sporculara Sakıp Sabancı Spor Ödülleri verilmiştir.

Sabancı Üniversitesi, kuruluşundan bu yana geçen 23 yıl gibi kısa bir sürede Türkiye'nin önde gelen **araştırma üniversitesi olmayı başarmış, dünya çapında tanınmış öğretim üyeleri ve son teknolojiye sahip tesisleri ile çok tercih edilen mezunlar yetiştirmiş, yüksek dereceli araştırma sonuçları üretmiş ve küresel endüstriyel ortaklarla mükemmel bağlantılar kurmuştur.**

Sabancı Üniversitesi

Sabancı Üniversitesi

Sabancı Üniversitesi'ne Araştırma Üniversitesi unvanı

Yükseköğretim Kurulu'nun Araştırma Odaklı Misyon Farklılaşması Programı'na vakıf üniversiteleri de dâhil edilmiştir. Sabancı Üniversitesi, programa dâhil olan üç vakıf üniversitesi arasında yer almıştır.

Sabancı Üniversitesi, 23. Akademik Yılında dünyada öncü bir araştırma üniversitesi olma vizyonu ve geleceğe yön veren pek çok uygulamalı stratejik çalışmalarıyla; evrensel değerlere sahip, toplumun ihtiyaçlarına duyarlı ve çözüm üretmeye odaklı, birlikte yaratma ve geliştirmeyi benimsemiş, öğrenmeyi öğrenen, sürekli gelişime açık ve kendine güvenen bireyler yetiştirmeyi sürdürmektedir.

Sabancı Üniversitesi'ne Araştırma Üniversitesi unvanı

Yükseköğretim Kurulu'nun, ülkemizin öncelikli hedefleri ve alanları doğrultusunda nitelikli bilgi üretmek, disiplinler arası çalışmaları ve iş birliklerini teşvik etmek, doktoralı araştırmacı insan sayısını artırmak, uluslararası iş birliklerini güçlendirmek ve üniversiteleri uluslararası alanda daha görünür kılmak maksadıyla başlattığı ve yürüttüğü Araştırma Odaklı Misyon Farklılaşması Programı'na 2021 yılında vakıf üniversiteleri de dâhil edilmiştir. Bu çerçevede Araştırma Odaklı Misyon Farklılaşması Programı'na dâhil olan Sabancı Üniversitesi, Araştırma Üniversitesi unvanını almıştır.

Sabancı Üniversitesi'nde araştırma faaliyetleri; fakültelerde, merkezlerde ve forumlarda bilim, teknoloji ve sanat alanlarında, disiplinler arası bir yaklaşımla yürütülmektedir. Bu kapsamda Üniversite'de bilimsel gelişime katkı sunmak ve toplumsal araştırma ve kalkınmayı desteklemek üzere 10 farklı merkez ve forum bulunmaktadır. Kuruluşundan bu yana araştırmayı odağı haline getiren Sabancı Üniversitesi, 7.100'den fazla yayına* ve 250'yi aşkın patente*** imza atmıştır. 2021 Kasım sonu itibarıyla halihazırda aktif olan dış kaynaklı araştırma projelerinin sayısı 291, toplam bütçesi ise 446 milyon TL'dir**. 2021 yılında Sabancı Üniversitesi mensupları tarafından 630'u aşan sayıda bilimsel yayın* yayımlanmış, 8 patent tescili*** alınmıştır.

Araştırma stratejisi

Sabancı Üniversitesi'nin 2020-2025 Bu ana hedefine ulaşmak için Sabancı Üniversitesi'nin araştırma alanındaki stratejisi; seçilen alanlarda Üniversite'nin sektörlerle ve sivil toplumla etkileşimini geliştirmek, fakültelerin ve merkezlerin söz konusu alanlarda yüksek etki yaratacak araştırmaları desteklemelerini sağlamak, bu amaçla merkezlerle ve fakültelerle birlikte lisans/lisansüstü araştırma projeleri için disiplinler ve fakülteler arası araştırmayı planlamak ve teşvik etmek, doktora öğrencisi, doktora sonrası araştırmacı ve araştırma sayılarını artırmaktır.

* Data güncellik: 17.12.2021
** Data güncellik: 30.11.2021
*** Data güncellik: 06.12.2021

İstihdamda dünyanın en iyi üniversiteleri arasında

Sabancı Üniversitesi, Londra merkezli uluslararası yükseköğretim derecelendirme kuruluşu Times Higher Education tarafından yayınlanan "2021 Küresel İstihdam Üniversite Sıralaması ve Anketi"nde dünyanın en iyi 250 üniversitesi arasında gösterilmiştir.

Bir "Dünya" üniversitesi

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

Sabancı Üniversitesi;

- THE Dünya Üniversiteleri 2022 sıralamasında 501-600 bandında yer almaktadır.
- THE Hızlı Gelişen Ekonomilerdeki En İyi Üniversiteler 2022 ve THE Asya Üniversiteleri 2021 sıralamalarında Türkiye'den birinci sıradadır. Ayrıca, THE Alanlara Göre Dünya Üniversiteleri 2022 sıralaması sonuçlarına göre; Bilgisayar Bilimi'nde 891 üniversite arasında 401-500 bandında, Türkiye'deki vakıf üniversiteleri arasında birinci sırada bulunmaktadır.
- Hem THE hem de QS sıralamalarında dünyanın en iyi genç üniversiteleri arasında ilk 100'de yer almaktadır (THE Genç Üniversiteler 2021'de 89. QS 50 Yaş Altı Üniversiteler 2021'de 81-90 bandında). Ayrıca, THE Asya Üniversiteleri 2021'de 68. sırada, THE Hızlı Gelişen Ekonomilerdeki En İyi Üniversiteler Sıralaması 2022'de 44. sırada, QS Dünya Üniversiteleri 2022'de 541-550 bandında, QS 50 Yaş Altı Üniversiteler 2021'de 81-90 bandında, QS Gelişmekte Olan Avrupa ve Orta Asya Ülkeleri 2022'de 21. sıradadır.
- Sabancı Üniversitesi Yönetim Bilimleri Fakültesi, Financial Times (FT) tarafından hazırlanan Avrupa İşletme Okulları Sıralaması'na göre dünyada 67. sırada bulunmaktadır. Sabancı Executive MBA programı ise 50. sıradaki yeriyle Avrupa'nın en iyi ilk 50 Executive MBA programları arasında yer almaktadır.
- Sabancı Üniversitesi Yönetici Geliştirme Birimi EDU, Financial Times tarafından her yıl açıklanan sıralamalarda kuruma özel programlar alanındaki listede istikrarlı yükselişini sürdürerek 2020 sıralamasında 55. sıraya yükselmiştir.

En girişimci ve yenilikçi vakıf üniversitesi

T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı ile TÜBİTAK tarafından hazırlanan "Üniversiteler Arası Girişimcilik ve Yenilikçilik Endeksi" 2021 sıralamasında Sabancı Üniversitesi, vakıf üniversiteleri arasında 1. sıradadır.

İstihdamda dünyanın en iyi üniversiteleri arasında

Sabancı Üniversitesi, Londra merkezli uluslararası yükseköğretim derecelendirme kuruluşu Times Higher

Sabancı Üniversitesi

Altunizade Dijital Kampüs

Sabancı Üniversitesi, eğitim teknolojileri açısından dünyada sadece birkaç örneği olan bir altyapı yatırımıyla İstanbul Altunizade'deki Dijital Kampüsünü hizmete açmıştır. Sabancı Üniversitesi yeni kampüsünde, iş dünyasının ihtiyaçlarını yakından takip ederek oluşturduğu yüksek lisans programlarında, tüm Türkiye'den iş insanlarını ve profesyonelleri ağırlayacaktır.

Education tarafından yayınlanan "2021 Küresel İstihdam Üniversite Sıralaması ve Anketi"nde dünyanın en iyi 250 üniversitesi arasında gösterilmiştir. Sıralamada Türkiye'den yer alan iki üniversiteden biri ve en iyi vakıf üniversitesi olan Sabancı Üniversitesi, bir önceki yıla göre 19 basamak birden yükselerek 209. sırada yer almıştır.

En son verilere göre Sabancı Üniversitesi mezunlarının %98'i, diplomalarını almalarını takip eden ilk bir yıl içinde istedikleri işe yerleşebilmektedirler. Mezunların %22'si, şu anda yurt dışında lisansüstü eğitimi almakta ya da mesleki kariyerlerini sürdürmektedir.

Sabancı Üniversitesi'ne yeni katılan genç öğretim üyeleri içinde, Sabancı Üniversitesi'nden mezun olduktan sonra doktora eğitimlerini dünyanın en iyi üniversitelerinde tamamlayan ve tekrar üniversitelerine dönmeye karar veren başarılı mezunların sayısı her geçen gün artmaktadır. Sabancı Üniversitesi son 2 yıl içinde %93'ü yurt dışı doktoralı olmak üzere toplam 41 tam zamanlı yeni öğretim üyesini kadrosuna dâhil etmiştir. Bunların 22 tanesi doğrudan yurt dışından gelerek üniversiteye katılan çok değerli akademisyenler, 7 tanesi de Sabancı Üniversitesi mezunlarıdır. Sabancı Üniversitesi, yenilikçi eğitim yaklaşımı ve dijital teknolojilerin sunduğu imkânlar sayesinde, genç ve dinamik kadrosuyla birlikte çok iddialı çalışmalara imza atmayı sürdürmektedir.

Yeni yatırımlarla geleceğe

Sabancı Üniversitesi, gerek öğrencilerine ve akademik kadrosuna gerekse Ar-Ge alanına yatırıma büyük önem vermektedir. Üniversite, Vakıf Yükseköğretim Kurumları 2021 Raporu'na göre bu alanların her biri için en çok yatırım yapan kurumlar arasında yer almaktadır.

Toplam Ar-Ge harcamasına göre vakıf üniversiteleri arasında 2020-2021 döneminde yapılan sıralamada 97,5 milyon TL harcama ile Sabancı Üniversitesi ilk sıralarda yer almıştır. Aynı şekilde vakıf üniversiteleri arasında öğrencisine en çok yatırım yapan üniversitelerden biridir.

Sabancı Üniversitesi, yürüttüğü araştırmalardan güç alarak dünyanın en iyi kampüs üniversitelerinden biri olma hedefi doğrultusunda yatırımlarını sürdürmektedir. Bu çerçevede, Sabancı Üniversitesi Altunizade Dijital Kampüs'ün ve Sanat ve Sosyal Bilimler Fakültesi'ne bağlı yeni atölye binası SUSAM'ın açılışları gerçekleştirilmiştir.

Sabancı Üniversitesi Altunizade Dijital Kampüs

Dijital Kampüs iş dünyası, araştırmacılar, akademisyenler ve öğrenciler için bir buluşma noktası haline gelecek.

Sabancı Üniversitesi yeni kampüsünde, iş dünyasının ihtiyaçlarını yakından takip ederek oluşturduğu yüksek lisans programlarında, tüm Türkiye'den iş insanlarını ve profesyonelleri ağırlayacaktır. Dijital Kampüs, eğitim alanında Türkiye'de ilk kez kullanılan hibrit (hybrid) ve esnek (flex) teknolojilerin buluştuğu Hyflex yapısı sayesinde, doğrudan sınıfta bulunarak dersi izlemekle, uzaktan bağlanarak derse katılmak arasındaki farkı ortadan kaldıran bir dijital altyapı ile öğrencilerin bulundukları yerden eğitim almalarını sağlamaktadır.

Sabancı Üniversitesi Dijital Kampüs, öğrencilerin iş dünyası temsilcileri ile buluşabileceği, projeler üretebileceği ve geliştirebileceği bir altyapıya ev sahipliği yapmaktadır.

SUSAM Atölye Binası

Sabancı Üniversitesi Sanat ve Sosyal Bilimler Fakültesi'ne bağlı Sanat Atölyesi, 2020-2021 Akademik Yılında faaliyetlerine başlamıştır. SUSAM bünyesinde görsel dil, çizim dili, sanat atölyeleri ve dersleri işlenmektedir. Tam donanımlı ahşap ve metal işleme ile kimyasal boya kabini atölyeleri, hem öğrencilerin kullanımına açık tutulmakta, hem de dışarıdan gelen özel istekler doğrultusunda sanatçıların işlerini gerçekleştirmelerine destek vermektedir. Ayrıca, inşası 2021 yılında tamamlanan yeni yurt binaları ile toplam yurt kapasitesi 2.730 kişiye çıkan Sabancı Üniversitesi, öğrencilerine sunduğu imkânları daha da ileri taşımıştır.

Online eğitim sistemiyle örnek

Sabancı Üniversitesi, güçlü teknolojik altyapısı sayesinde pandemi döneminde uzaktan eğitim sistemine çok hızlı bir şekilde adapte olurken; uluslararası alanda başarılara imza atmış akademik kadrosu ve yükseköğretimde fark yaratan eğitim sistemi ile öğrencilerine dünya standartlarında üniversite eğitimini kesintisiz bir şekilde vermeyi sürdürmüştür. Üniversite, Türkiye'deki online eğitim uygulamalarında örnek olarak gösterilmiştir.

Eğitim ve araştırma altyapısını daha da zenginleştirecek kesintisiz adımlar atmaya devam eden Sabancı Üniversitesi, Tuzla ana kampüsünde bulunan 70'in üzerinde sınıf ve amfiyi, dijital teknolojilerin sağladığı tüm avantajları öğrencilerine sunacak şekilde, modern uzaktan eğitim altyapısı ile donatmış ve 2021-2022 Akademik Yılına, tüm öğrencilerini yeniden kampüse kabul ederek başlamıştır.

En yüksek puanla öğrenci alan üniversite

2021-2022 eğitim yılında Sabancı Üniversitesi'nin 790 kontenjanı bulunmaktadır. Sabancı Üniversitesi 2021 YKS sonuçlarına göre MDBF Tam Burs (501,279 puan), MDBF Yarım Burs (428,880 puan), SSBF Burssuz

En yüksek puanla öğrenci alan üniversite

Sabancı Üniversitesi'nin 2020-2021 Akademik Yılı kontenjan doluluk oranı %100'dür. 2021 YKS sonuçlarına göre ilk 1.000'de yer alan 106 öğrenci, ilk 5.000'de yer alan 158 öğrenci, ilk 10.000'de yer alan 204 öğrenci ile ilk 100.000'de yer alan 651 öğrenci Sabancı Üniversitesi'ni tercih etmiştir.

Sabancı Üniversitesi

Kampüs Üniversitesi

Sabancı Üniversitesi Tuzla kampüsü; sağlık, spor, gösteri merkezleri; Bilgi Merkezi ve yurt binaları ile sosyal yaşamın oldukça yoğun olduğu büyük bir yaşam alanına sahiptir. Yükseköğretim Kurulu (YÖK) "Vakıf Yükseköğretim Kurumları 2020" raporunda Sabancı Üniversitesi, 1.163.697 m^2'lik toplam alan içerisinde 976.173 m^2'lik açık/yeşil alanı ile en fazla açık alana sahip vakıf üniversiteleri arasında birinci sırada yer almaktadır.

(280,345puan) puanlamalarında Türkiye'nin en yüksek, SSBF Tam Burs (453,977 puan), SSBF Yarım Burs (350,731 puan), YBF Tam Burs (472,383 puan) puanlamalarında Türkiye'nin ikinci en yüksek puanla öğrenci alan üniversitesi olmuştur.

Üniversite'nin 2020-2021 Akademik Yılı kontenjan doluluk oranı %100'dür. 2021 YKS sonuçlarına göre ilk 1.000'de yer alan 106 öğrenci, ilk 5.000'de yer alan 158 öğrenci, ilk 10.000'de yer alan 204 öğrenci ile ilk 100.000'de yer alan 651 öğrenci Sabancı Üniversitesi'ni tercih etmiştir. Burs ve kontenjan dağılımı 135 Tam Burs (%17), 283 Yarım Burs (%35), 372 Burssuz (%47) şeklindedir.

Topluma ve bilime kesintisiz katkı

Kuruluşundan bugüne "Birlikte yaratmak ve geliştirmek" misyonunu benimseyen Sabancı Üniversitesi, kamu, özel sektör ve sanayi iş birliklerine yenilerini ekleyerek topluma ve bilime olan katkılarını sürdürmüştür. Türk ekonomisinin önemli sektörleri arasında yer alan turizmdeki potansiyeli geliştirmeyi ve sürdürülebilir yapıya ulaşmasına katkı sağlamayı amaçlayan Sabancı Üniversitesi, Enerjisa Enerji ve Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı (UNDP), "Yeşil Destinasyon Modeli" geliştirmek ve turizm işletmelerinde enerji verimliliği, yenilenebilir enerji ve diğer sürdürülebilir turizm uygulamalarını yaygınlaştırmaya yönelik çalışmaları başlatmak için Küçükköy'de bulunan Sabancı Üniversitesi Yaratıcı Teknolojiler Atölyesi'nde SENTRUM Koordinasyon Ofisi kurarak güçlerini birleştirmiştir. Ofis, enerji verimliliği ve yenilenebilir enerji alanında bilgi birikimini yaygınlaştırmayı hedeflemektedir.

Kampüs Üniversitesi

Sabancı Üniversitesi Tuzla kampüsü; sağlık, spor, gösteri merkezleri; Bilgi Merkezi ve yurt binaları ile sosyal yaşamın oldukça yoğun olduğu büyük bir yaşam alanına sahiptir. Yükseköğretim Kurulu (YÖK) "Vakıf Yükseköğretim Kurumları 2020" raporunda Sabancı Üniversitesi, 1.163.697 m^2'lik toplam alan içerisinde 976.173 m^2'lik açık/yeşil alanı ile en fazla açık alana sahip vakıf üniversiteleri arasında birinci sırada yer almaktadır. Öğrenci başına 234 m^2 yeşil alan düşen Sabancı Üniversitesi kampüsünde 1.200 adet Sakura ağacı bulunmaktadır.

Çevre ve Yeşil Enerji

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

Sabancı Üniversitesi kampüsünde elektrik enerjisinin bir kısmı güneş enerjisi sistemi ve kojenerasyon sisteminden sağlanmakta, kojenerasyon sisteminden açığa çıkan ısı kampüsün ısıtmasında kullanılmaktadır. Bina koridorları ve çevre aydınlatmasında, daha düşük güç tüketimli LED armatürler tercih edilmektedir. Enerji tasarrufu amacıyla, yurtlar dâhil tüm bina koridorlarında ve WC'lerde, yurt çalışma ve dinlenme odalarında ve Diller Okulu binası sınıflarında aydınlatma sistemi hareket sensörleri kullanılmaktadır. Tüm toplantı odaları ve sınıflarda iklimlendirme sistemi hareket sensörleri kullanılmaktadır. Isıtma, soğutma ve havalandırma sistemi ekipmanları yenilenerek daha verimli ekipmanlara geçilmiştir. Otomasyon sistemlerindeki yenileme ve iyileştirme çalışmaları ile ısıtma, soğutma ve havalandırma enerji tüketimlerinde tasarruf sağlanmaktadır. Kampüsün en kısa zaman içinde tümüyle karbon-nötr hale getirilmesi ile ilgili çalışmalar sürmektedir.

Sabancı Üniversitesi genelinde su tüketimini azaltacak uygulamalar yapılmaktadır. Su tasarrufu sağlayacak armatürlerin kullanıldığı kampüste mevcut armatürlerin yenilenmesine de devam edilmektedir. Kampüs içinde bulunan göl kış aylarında yağışlarla dolmakta ve yazın bahçe sulama için kullanılan su bu gölden karşılanmaktadır. Şebeke hattından sulama amaçlı su tüketimi yapılmamaktadır.

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

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

COVID-19 Önlemleri

COVID-19 ile mücadele kapsamında, 2020-2021 Akademik Yılında yurt çapındaki önlemlerin ilan edilmesi ile eş zamanlı olarak 23 Mart 2020 tarihinden itibaren tüm lisans, yüksek lisans ve doktora derslerini uzaktan eğitim ile sunmaya başlayan Sabancı Üniversitesi, sahip olduğu güçlü teknolojik altyapı sayesinde 2021-2022 Akademik Yılına tüm öğrencileri için kampüste yüz yüze ve online eğitimi birleştiren hibrit eğitim sistemiyle başlamıştır. Kampüste tüm eğitim birimleri, öğrenci yurtları, idari birimler, ortak kullanım alanları düzenli olarak dezenfekte edilmektedir. Yurtlarda kalan öğrencilerin tümüne periyodik olarak hızlı antijen testleri uygulanarak öğrencilerin sağlık durumları sürekli izlenmekte, pozitif vaka tespit edilmesi durumunda ise bu amaç için ayrılmış olan karantina yurt blokları kullanılmaktadır.

Öğrenci ve çalışanların ihtiyaç duyabileceği tüm bilgiler, Üniversite web sitesinde oluşturulan COVID-19 bilgilendirme sayfası ve portallar üzerinden, kampüste 7/24 hizmet sunan Sağlık Merkezi önderliğinde düzenli olarak paylaşılmaktadır. Üniversiteye girişlerde tüm çalışanlar ve öğrenciler için otomatik HES sorgulama uygulaması sürdürülmektedir.

Sabancı Üniversitesi Sakıp Sabancı Müzesi (SMM), dönüştürücü kültürel deneyimler sunan bir buluşma noktasıdır. **SSM 2021 yılında hem fiziki hem de çevrimiçi etkinlikleri ile sanatseverleri Türk ve dünya sanatının önemli sanatçı ve akımlarıyla buluşturmaya devam etmiştir.**

Sabancı Üniversitesi Sakıp Sabancı Müzesi (SSM)

Sabancı Üniversitesi Sakıp Sabancı Müzesi (SSM)

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

Koleksiyonlarını ve ülkemizin bütünsel sanat mirasını korumaya, geliştirmeye, araştırmaya ve yorumlamaya büyük önem veren SMM; tüm paydaşlarının katkıda bulunduğu güncel sergileri ve etkinlikleriyle ortak değer yaratmayı hedeflemektedir.

SMM; araştırma, eğitim ve teknoloji alanlarında Sabancı Üniversitesi'yle bir bütün olarak hareket ederek herkes için yenilikçi ve yaratıcı öğrenme deneyimleri sunmaktadır.

Sakıp Sabancı Müzesi, 2021'de Türkiye Turizm Tanıtım ve Geliştirme Ajansı'ndan Güvenli Turizm Serfikası'nı almıştır.

SSM Koleksiyonları

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

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

SSM'de Açılan Sergiler

SSM 2021 yılında da hem fiziki hem de çevrimiçi etkinlikleri ile sanatseverleri Türk ve dünya sanatının önemli sanatçı ve akımlarıyla buluşturmaya devam etmiştir.

Tanzimat'tan Cumhuriyet'e Ressam Hocaların Ressam Öğrencileri: Türkiye'de resim sanatının tarihsel yolculuğunun izlenebileceği ve SSM'nin kendi koleksiyonundan eserlerin yer aldığı sergidir. Sergide; Hoca Ali Rıza, Halife Abdülmecid Efendi, Hüseyin Zekâi Paşa, İvan Konstantinoviç Ayvazovski, Şevket Dağ, Hikmet Onat, Hüseyin Avni Lifij, İbrahim Çallı, Nazmi Ziya Güran'ın yanı sıra öncü kadın sanatçılardan Mihri (Müşfik) Hanım'ın aralarında olduğu sanatçıların 115 eseri bir araya getirilmiştir.

Sergi, bir yandan hoca ve öğrenci ilişkisi üzerinden kuşaklar arası etkileşimi ve değişimi gösterirken, diğer yandan resim sanatı aracılığıyla ülkenin toplumsal, sosyal ve ekonomik dönüşümünü izleme fırsatı sunmaktadır.

2021'de açılan ve 2022'de devam eden *Tanzimat'tan Cumhuriyet'e Ressam Hocaların Ressam Öğrencileri* sergisi, COVID-19 salgınına karşı alınan önlemlere uyum gösterilerek müzenin açık olduğu gün ve saatlerde ziyaretçiler tarafından gezilebilmektedir.

Dün Bugün İstanbul: Sabancı Üniversitesi öğretim görevlisi, mimar ve fotoğraf sanatçısı Murat Germen'in çağrısıyla bir araya gelen 22 genç sanatçının gözünden İstanbul'un dünü ve bugününün betimlendiği sergi, Sabancı Holding'in desteğiyle gerçekleştirilmiştir.

Sergide; Ahu Akgün, Aslı Narin, Begüm Yamanlar, Beril Ece Güler, Burak Dikilitaş, Canan Erbil, Cemre Yeşil Gönenli, Deniz Ezgi Sürek, Didem Erbaş, Ege Kanar, Eren Sulamacı, Eser Epözdemir, Korhan Karaoysal, Mekânda Adalet Derneği, Neslihan Koyuncu Bali, Nora Bryne, Onur Özen, Örsan Karakuş, Serkan Taycan, Sıla Ünlü İntepe, Sinan Tuncay ve Zeynep Kaynar'ın mekana özel hazırlanan eserleri yer almıştır.

Vasıta isimli eseri ile sergide yer alan sanatçı Ege Kanar ile "Vasıta: Bir Enstalasyonu Sergilemek ve Korumak" başlıklı bir söyleşi de yapılmıştır.

Sabancı Vakfı'nın Fark Yaratanlar Programı'na seçilen girişimlerden "Erişilebilir Her Şey" ile Sabancı Üniversitesi Sakıp Sabancı Müzesi'nin ortak çalışması ve Sabancı Vakfı desteğiyle hazırlanan *Dün Bugün İstanbul* sergisi, görme ve işitme engelli bireyler için de erişilebilir niteliktedir.

Dün Bugün İstanbul sergisi, 3 Eylül-28 Kasım tarihleri arasında müzenin ziyarete açık olduğu gün ve saatlerde COVID-19 salgınına karşı alınan önlemler kapsamında ziyaret edilmiştir.

Şehzade'nin Sıra Dışı Dünyası: Abdülmecid Efendi: Sabancı Holding'in desteğiyle Türkiye sanat tarihinde derin izler bırakmış, önemli bir ressam olan; hat, müzik ve edebiyat ile de ilgilenen, pek çok sanatçının ve kurumun da hamiliğini üstlenmiş Abdülmecid Efendi'nin hayatı ve sanatı üzerine kurgulanan sergi 21 Aralık'ta ziyarete açılmıştır.

Şehzade'nin Sıra Dışı Dünyası: Abdülmecid Efendi sergisi; SSM'nin koleksiyonu, 14'ü resmi kurum koleksiyonu, 17'si aile koleksiyonu, özel müze ve galeri koleksiyonlarından eserlerle birlikte Halife'nin sürgün yıllarını geçirdiği Nice şehrindeki Musee Massena Koleksiyonu'ndan 1926 tarihli bir otoportre ile Rochefort'taki Pierre Loti Müze Evi'nden alınan ve Abdülmecid Efendi'nin Loti'ye hediye ettiği orijinal çerçeveli 2 resimle beraber 60 tablo ve 300'ü aşkın belgeden oluşmaktadır.

Sergi, 1 Mayıs 2022'ye kadar müzenin ziyarete açık olduğu gün ve saatlerde COVID-19 salgınına karşı alınan önlemler kapsamında ziyaret edilebilmektedir.

Çevrimiçi Sergiler

Zero. Geleceğe Geri Sayım: 2 Eylül 2015-10 Ocak 2016 tarihlerinde Akbank Sanat'ın katkılarıyla gerçekleştirilen *Zero. Geleceğe Geri Sayım* sergisi, 21 Şubat'ta çevrimiçi yayınlanmıştır. II. Dünya Savaşı sonrasının atmosferinde doğan, 20. yüzyıl ortasının en önemli avangart akımları arasındaki ZERO'yu konu alan sergi, kapsamlı bir içeriği tematik bir çerçeveyle sanatseverlere sunmuştur.

Sabancı Üniversitesi Sakıp Sabancı Müzesi (SSM)

ZERO akımı sanatçılarından Otto Piene, Heinz Mack, Günther Uecker, Yves Klein, Piero Manzoni'nin kaleme aldığı metinlerden ve ZERO akımının kurucuları Mack, Piene ve Uecker'le gerçekleştirilen sohbetlerden oluşan sergi kataloğu da çevrimiçi sergi kapsamında erişime açılmıştır.

SSM Öğrenme Programları

Çocuklara Yönelik Programlar

Farklı yaş gruplarındaki çocuklara yönelik tasarlanan SSM Öğrenme Programları; ara tatil, yarıyıl ve yaz tatillerinde hem müzede hem de çevrimiçinde devam etmiştir. Sergilere paralel gerçekleştirilen atölyelerin yanı sıra hafta içi ve hafta sonlarında farklı sanat akımları, resim, bilim, doğa ve soyut sanat gibi konularda atölyeler ve okul gruplarına rehberli turlar düzenlenmiştir.

Yetişkinlere Yönelik Programlar

SSM, 2021'de de yetişkinlere yönelik birçok farklı programı hayata geçirmiştir.

İstanbul Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Sanat Tarihi bölümünden Prof. Dr. Uşun Tükel yönetiminde "Bir Disiplin olarak Sanat Tarihi", Prof. Dr. Cevat Çapan ile "Çağdaş Türk Tiyatrosu" ve Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi Batı Sanatları ve Çağdaş Sanatlar Ana Bilim Dalı'ndan Prof. Dr. Burcu Pelvanoğlu ile "Türkiye'de Modern Sanatın İnşası" dersleri çevrimiçi ortamda gerçekleştirilmiştir.

Yetişkinler için ayrıca bahar ve yaz aylarında SSM'nin bahçesinde her hafta resim atölyeleri düzenlenmiştir.

DijitalSSM Projeleri

Sakıp Sabancı Müzesi Arşiv ve Araştırma Alanı digitalSSM; dijital arşivleme, dijital koruma, teknolojik sanat eserlerinin geleceğe aktarılması gibi konulara odaklanmıştır.

Sabancı Üniversitesi iş birliğiyle 2019'da hayata geçirilen *Teknolojik Sanat Eserlerinin Korunması* başlıklı proje, 2021 yılında çevrimiçinde devam etmiştir.

Uluslararası bir araştırma projesi niteliğinde olan çalışma kapsamında; Tate Modern, Rhizome, Whitney Museum, ZKM (Center for Art and Media Karlsruhe) ve Sabancı Üniversitesi gibi önde gelen kültür, sanat, eğitim kurumlarının temsilcileri, sanatçılar, dijital sanat konservatörleri ve yazılım mühendisleri ile bir dizi çevrimiçi konferans gerçekleştirilmiştir.

Konferanslarda yeni medya sanat eserlerinin korunması, çevrimiçi sergiler, pandeminin kültür ve sanat kurumlarına etkisi ile müzelerin geleceği konularına odaklanılmıştır. Konferanslar *SSM Youtube* kanalında erişime açılmıştır. Projenin ilk çıktısı olan ve editörlüğünü Sabancı Üniversitesi Öğretim Üyeleri Selçuk Artut, Cemal Yılmaz ile Sakıp Sabancı Müzesi digitalSSM Araştırma Alanı Sorumlusu Osman Serhat Karaman'ın yaptığı Technological Arts Preservation başlıklı elektronik kitap, Haziran ayında *SSM'nin web sitesinde* yayınlanmıştır.

Konferansların ve araştırma süreçlerinin, farklı konu başlıkları ve uzmanlar ile 2022 yılında da devam etmesi planlanmıştır.

Açık Hava Etkinlikleri

Müzede Sahne

Sabancı Vakfı'nın katkılarıyla 2017'de başlayan ve büyük bir ilgiyle karşılanan tiyatro etkinliği *Müzede Sahne*, akademisyen Emre Koyuncuoğlu küratörlüğünde 17-22 Ağustos tarihleri arasında SSM bahçesinde gerçekleştirilmiştir.

2021 yılının teması; özellikle pandemi nedeniyle dünyanın içinden geçtiği zorlu sürece beraber bakma, yaraları topluca sarma ihtiyacını karşılama amacıyla Şimdi ve Buradayız Aşkım olarak belirlenmiştir.

Programda, Meltem Cumbul'dan "Ben 'Sevgili Milena"; Dot'tan "Sesin Resmi"; SFRPZTF'den "Eylül"; Talimhane Tiyatrosu'ndan "Önce Bir Boşluk Oldu Kalp Gidince, Ama Şimdi İyi"; Versus Tiyatro'dan "Kreutzer Sonat"; Linet Şaul, Bülent Oral, Faran Suyolcu ve Ayşe Lebriz Berkem'den "Shakespeare'le Aşk ve Müzik"; Özden Karakışla'dan "Kadın Dilinden Masallar" ve Tatavla Sahne'den "Rahvan Giden Atlılar" oyunları sahnelenmiştir.

Açılış konuşmasını Tilbe Saran'ın yaptığı programda ayrıca Duygu Dalyanoğlu'nun moderatörlüğünde "Gösteri Sanatlarında Kapsayıcılık ve Dayanışma" ve Cemre Baytok'un moderatörlüğünde "Çoğulcu Kültür için Yaratıcı Dayanışma Nasıl Üretilir?" konulu paneller düzenlenmiştir. Oyuncu, yazar ve yönetmen Nadir Sönmez, "Peki" adlı oyun okuması, İstanbul Büyükşehir Belediyesi Şehir Tiyatroları sanatçıları ise Birhan Keskin'in "Y'ol" kitabından şiir okumasıyla Müzede Sahne'nin konukları olmuştur.

Müzede Suare

SSM'nin açık hava sineması geleneğini yaşatmak amacıyla Boğaz manzaralı terasında 2017'de başlattığı Müzede Suare", 14-19 Eylül tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Türk sinemasında İstanbul'u simgeleyen filmlerden oluşan ve Kadıköy Belediyesi Sinematek/ Sinema Evi iş birliğiyle hazırlanan programda; Memduh Ün'ün "Üç Arkadaş", Atıf Yılmaz'ın "Ah Güzel İstanbul", Ömer Lütfi Akad'ın "Vesikalı Yarim", Reha Erdem'in "Hayat Var" ve Ümit Ünal, Kudret Sabancı, Selim Demirdelen, Yücel Yolcu, Ömür Atay'ın "Anlat İstanbul" filmleri yer almıştır.

Yoga

Her yıl ilgi ile takip edilen Müzede Yoga etkinliği, 2021 yılı Haziran-Eylül ayları arasında SSM'nin Boğaz manzaralı terasında COVID-19 salgınına karşı alınan önlemler kapsamında gerçekleştirilmiştir.

Konserler

İKSV 49. Müzik Festivali

SSM, şehrin heyecanla beklenen kültür-sanat etkinliklerine ev sahipliği yapmayı 2021'de de sürdürmüştür. Bu etkinliklerden biri olan ve İstanbul Kültür Sanat Vakfı (İKSV) tarafından düzenlenen 49. İstanbul Müzik Festivali kapsamındaki BİFO Özel: Borusan Quartet ve Paul Meyer konseri, 25 Ağustos'ta SSM'nin bahçesinde gerçekleştirilmiştir.

Bachçede Yaz Festivali

Hakan Erdoğan Prodüksiyon tarafından düzenlenen Bachçede Yaz Festivali, "Neşeye Davet" temasıyla 12 Ağustos'ta başlamış ve 10 Eylül'e kadar devam etmiştir. Festivalde Jiri Barta, Terezie Fialova, Today's Quintet, Bilal Karaman, Ergün Şenlendirici, Ahmet Özden, Hacı Rüstem Çembeli, Peter Sarik Trio, piyanist Can Çakmur gibi isimler sahne almıştır.

SSM Mağaza

Sabancı Üniversitesi Sakıp Sabancı Müzesi mağazası, SSM Mağaza, sanatseverlerin kültür ve sanat deneyimlerini kalıcı hale getirebilecek, uluslararası nitelikte ürün ve hizmetler sunmaktadır.

Fiziksel ve dijital mekanları ile herkese açık olan SSM Mağaza, tasarımcılar ve tasarım ürünleri tedarikçileri ile iş birliği yapmaktadır. SSM Mağaza, bu iş birlikleri aracılığıyla, koleksiyonlarına ve geçici sergilerine yönelik ürün ve hizmetlerinde herkes için erişilebilir, yenilikçi ve seçkin olmayı önceliklendirmektedir.

SSM Mağaza, müze perakendeciliği faaliyetlerinde sosyal sorumluluk ve sürdürülebilirlik bilinci ile hareket etmektedir.

Kurumsal Sosyal Sorumluluk Politikası ve İlkeleri

Sabancı Topluluğu'nu oluşturan tüm kurumlardan faaliyetlerinin ekonomik, sosyal ve çevresel etkilerini sorumluluk anlayışı içinde yönetmeleri ve toplumu geliştirmeyi öncelikli olarak gündemlerinde tutmaları beklenmektedir.

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

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

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

Sosyal sorumluluk uygulamalarımızda esas aldığımız temel ilkelerimiz şunlardır:

Kurum içinde çalışanlar arasında dil, ırk, renk, cinsiyet, siyasi düşünce, inanç, din, mezhep, yaş, fiziksel engel ve benzeri nedenler ile ayrımcılık yapılmasını kabul etmeyiz.

İş birliğini destekleyici, pozitif ve uyumlu bir çalışma ortamı yaratıp çatışma ortamlarını önleyerek farklı inanç, düşünce ve görüşe sahip kişilerin uyumlu bir biçimde çalışmalarını sağlarız.

Çalışanlarımızın kaliteli ve başarılı bir yaşam sürmelerinde en önemli faktör olan "sağlıklarının korunmasına" katkıda bulunmak amacıyla sağlıklı yaşam programları uygularız.

1. Sabancı Topluluğu olarak tüm çalışanlarımızın insan onuruna uygun çalışma koşullarında, sağlıklı ve güvenli bir ortamda çalışma hakkı olduğuna inanırız. Çalışanlarımız bizim en değerli varlığımızdır ve çalışanlarımızın güvenliğini sağlamak ve korumak en öncelikli iş hedefimizdir.

2. Şirketlerimizden yasal yükümlülüklerin ötesinde en iyi çevresel çözümleri uygulamalarını ve çevre dostu teknolojilerin gelişmesine ve yayılmasına yardımcı olacak ve çevre bilincini artıracak her türlü girişime destek sağlamalarını bekleriz. Sabancı Topluluğu olarak, faaliyet göstermekte olduğumuz tüm coğrafyalarda topluma karşı sosyal ve çevresel sorumluluklarımızı; hissedarlarımız, çalışanlarımız, kamu, sivil toplum kuruluşları ve diğer paydaşlarımız ile uyumlu bir iş birliği içinde yerine getirmeye özen gösteririz.

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

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

4. Her türlü faaliyetimizden doğabilecek çevresel etkileri sorumluluk bilinciyle yönetiriz. Tüm şirketlerimiz faaliyet alanlarına uygun düzeyde faaliyetlerinin çevresel etkilerini en az noktaya indirecek her türlü iyileştirme ve geliştirme çalışmalarını belirlemek ve uygulamak ile yükümlüdür.

5. Sabancı Topluluğu olarak, kurumsal sosyal sorumluluk ilkesi çerçevesinde toplumumuzun gelişimi için çaba gösteririz. Çalışanlarımızı, sosyal sorumluluk bilinciyle yer alacakları uygun sosyal ve toplumsal faaliyetlere gönüllü olmaları konusunda destekleriz.

6. Tedarikçilerimiz başta olmak üzere tüm iş ortaklarımızın, sosyal sorumluluk alanında Sabancı Topluluğu standartlarında hareket etmelerinin sağlanmasına yönelik yaklaşımlar geliştirmeye ve bu yaklaşımların uygulanmasına özen gösteririz.

7. Türkiye'nin ve faaliyet gösterdiğimiz ülkelerin gelenek ve kültürlerine duyarlı davranır, tüm yasal düzenlemelere uygun hareket ederiz.

8. Şirketlerimizi, uluslararası standartlara uyum sağlayarak uygulamalarını sertifikalaştırmaları konusunda teşvik ederiz.

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

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

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

İletişim Prensipleri

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

Bu kapsamda;

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

Çevre Politikası

Kurumsal Çevre Politikamız

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

Topluluk İçi Çevre Politikası Gereklilikleri

- Çevre yasası ve diğer yasal şartlara uyum gösteririz.
- Çevresel uygulamaları yasal zorunlulukların ötesinde gerçekleştirirken uygunluğun kontrolünü sağlarız.
- Çevresel etkilerimizi belirleriz.
- Tüm çevresel etkilerimizi belirler, hedef, program ve izleme sistematiği geliştirir, gözden geçirir ve iyileştirme amaçlı önlemler alırız.

Topluluk içi kaynak kullanımını yönetiriz.

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

Uygulamalarımızda sistematiklik sağlar, işletmeler arası sinerji yaratırız.

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

Çevresel performansımızı sürekli iyileştirmeye çalışır ve gözden geçiririz.

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

Bağımsızlık Beyanı

Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş. (Şirket) Yönetim Kurulu'nda, ilgili mevzuat, Şirket Esas Sözleşmesi ve Sermaye Piyasası Kurulu tarafından yayımlanan Kurumsal Yönetim Tebliği (II-17.1) ekinde yer alan Kurumsal Yönetim İlkeleri'nde belirtilen kriterler çerçevesinde "bağımsız üye" olarak görev yapmaya aday olduğumu, bu kapsamda;

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

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

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

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

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

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

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

h) Şirket'in yönetim kurulunda son on yıl içerisinde altı yıldan fazla yönetim kurulu üyeliği yapmadığımı,

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

j) Şirket'in veya Şirket'in yönetim kontrolünü elinde bulunduran ortakların yönetim kontrolüne sahip olduğu şirketlerin üçten fazlasında ve toplamda borsada işlem gören şirketlerin beşten fazlasında bağımsız yönetim kurulu üyesi olarak görev almadığımı/almayacağımı,

kabul ve beyan ederim.

Sahip olduğum bilgiler ışığında yukarıdaki beyanlarımın doğru olduğunu Genel Kurul, Yönetim Kurulu, Şirket'in pay sahipleri ve diğer tüm menfaat sahiplerinin bilgilerine sunarım.

Hayri ÇULHACI
15.12.2021

Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş. (Şirket) Yönetim Kurulu'nda, ilgili mevzuat, Şirket Esas Sözleşmesi ve Sermaye Piyasası Kurulu tarafından yayımlanan Kurumsal Yönetim Tebliği (II-17.1) ekinde yer alan Kurumsal Yönetim İlkeleri'nde belirtilen kriterler çerçevesinde "bağımsız üye" olarak görev yapmaya aday olduğumu, bu kapsamda;

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

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

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

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

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

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

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

h) Şirket'in yönetim kurulunda son on yıl içerisinde altı yıldan fazla yönetim kurulu üyeliği yapmadığımı,

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

j) Şirket'in veya Şirket'in yönetim kontrolünü elinde bulunduran ortakların yönetim kontrolüne sahip olduğu şirketlerin üçten fazlasında ve toplamda borsada işlem gören şirketlerin beşten fazlasında bağımsız yönetim kurulu üyesi olarak görev almadığımı/almayacağımı,

kabul ve beyan ederim.

Sahip olduğum bilgiler ışığında yukarıdaki beyanlarımın doğru olduğunu Genel Kurul, Yönetim Kurulu, Şirket'in pay sahipleri ve diğer tüm menfaat sahiplerinin bilgilerine sunarım.

Ahmet ERDEM
15.12.2021

Bağımsızlık Beyanı

Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş. (Şirket) Yönetim Kurulu'nda, ilgili mevzuat, Şirket Esas Sözleşmesi ve Sermaye Piyasası Kurulu tarafından yayımlanan Kurumsal Yönetim Tebliği (II-17.1) ekinde yer alan Kurumsal Yönetim İlkeleri'nde belirtilen kriterler çerçevesinde "bağımsız üye" olarak görev yapmaya aday olduğumu, bu kapsamda;

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

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

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

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

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

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

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

h) Şirket'in yönetim kurulunda son on yıl içerisinde altı yıldan fazla yönetim kurulu üyeliği yapmadığımı,

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

j) Şirket'in veya Şirket'in yönetim kontrolünü elinde bulunduran ortakların yönetim kontrolüne sahip olduğu şirketlerin üçten fazlasında ve toplamda borsada işlem gören şirketlerin beşten fazlasında bağımsız yönetim kurulu üyesi olarak görev almadığımı/almayacağımı,

kabul ve beyan ederim.

Sahip olduğum bilgiler ışığında yukarıdaki beyanlarımın doğru olduğunu Genel Kurul, Yönetim Kurulu, Şirket'in pay sahipleri ve diğer tüm menfaat sahiplerinin bilgilerine sunarım.

Mehmet KAHYA
15.12.2021

Sorumluluk Beyanı

FİNANSAL TABLO VE FAALİYET RAPORLARININ KABULÜNE İLİŞKİN YÖNETİM KURULU'NUN

KARAR TARİHİ: 24 ŞUBAT 2022

KARAR SAYISI: 1901

1 OCAK 2021 - 31 ARALIK 2021 DÖNEMİNE AİT FİNANSAL TABLOLAR, FAALİYET RAPORU VE KURUMSAL YÖNETİM RAPORLARINA İLİŞKİN SORUMLULUK BEYANI

Şirketimizce, Sermaye Piyasası Kurulu (SPK)'nun II-14.1 sayılı Sermaye Piyasasında Finansal Raporlamaya İlişkin Esaslar Tebliği (Tebliğ) uyarınca Türkiye Muhasebe Standartları/Türkiye Finansal Raporlama Standartları (TMS/TFRS) ve SPK tarafından belirlenen finansal raporlama formatları ile uyumlu olarak hazırlanan 01.01.2021 - 31.12.2021 dönemine ait dipnotları ile birlikte konsolide finansal durum tablosu, kâr veya zarar ve diğer kapsamlı gelir tablosu, nakit akış tablosu ve özkaynaklar değişim tablosu (Hep birlikte "Finansal Tablolar") ve Faaliyet Raporu ile Sermaye Piyasası Kurulu (SPK)'nun 10.01.2019 tarihli ve 2/49 sayılı kararı gereğince hazırlanan Kurumsal Yönetim Uyum Raporu (KYUR) ile Kurumsal Yönetim Bilgi Formu (KYBF)'ndan meydana gelen Kurumsal Yönetim Raporları incelememize sunulmuş olup, Tebliğ'in 9'uncu maddesi uyarınca;

a) Finansal Tablolar, Faaliyet Raporu ve Kurumsal Yönetim Raporları'nın tarafımızca incelenmiş olduğunu,

b) İşletmedeki görev ve sorumluluk alanımızda sahip olduğumuz bilgiler çerçevesinde, Finansal Tablolar ve Faaliyet Raporu ile Kurumsal Yönetim Raporları'nın önemli konularda gerçeğe aykırı bir açıklama veya açıklamanın yapıldığı tarih itibarıyla yanıltıcı olması sonucunu doğurabilecek herhangi bir eksiklik içermediğini,

c) İşletmedeki görev ve sorumluluk alanımızda sahip olduğumuz bilgiler çerçevesinde;

- Tebliğ uyarınca TMS/TFRS'ye uygun olarak hazırlanmış Finansal Tablolar'ın, konsolidasyon kapsamındakilerle birlikte Şirketimizin aktifleri, pasifleri, finansal durumu ve kâr ve zararı ile ilgili gerçeği dürüst bir biçimde yansıttığını,
- Tebliğ uyarınca hazırlanmış Faaliyet Raporu'nun, Şirketimizin gelişimi ve performansı ile konsolidasyon kapsamındakilerle birlikte finansal durumunu, karşı karşıya olunan önemli riskler ve belirsizliklerle birlikte dürüstçe yansıttığını,
- Kurumsal Yönetim Raporları'nın, SPK'nın Kurumsal Yönetim İlkelerinde ve ilgili düzenlemelerinde belirlenen kriterler doğrultusunda paydaşlarımıza kurumsal yönetim uygulamalarımız hakkında yeterli bilgiyi sağladığını

kamuoyunun bilgisine sunar, yapılan açıklamalardan dolayı sorumlu olduğumuzu beyan ederiz.

Saygılarımızla,

Ahmet ERDEM
Denetim Komitesi Başkanı

Hayri ÇULHACI
Denetim Komitesi Üyesi

Cenk ALPER
CEO

Orhun KÖSTEM
CFO

Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik İlkelerine Uyum

BÖLÜM I - KURUMSAL YÖNETİM

1. Kurumsal Yönetim Yaklaşımı

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

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

2. Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Durumu

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

Diğer taraftan, bu yıl Sabancı Holding, Tebliğ gereği uyulması zorunlu olmayan 73 adet ilkenin 62'sine tam uyum sağlarken, bunlardan 4'üne kısmi uyum sağlayabilmiş ve 2'sine ise hiç uyum sağlayamamıştır. Geriye kalan 5 ilkenin kapsamına giren işlemler 2021 yılında gerçekleşmemiş olduğundan, bu 5 ilkenin ilgisiz olduğu tespit edilmiş ve uyum durumu değerlendirilememiştir.

Bununla beraber, Sabancı Holding, başta pay sahipleri olmak üzere tüm menfaat sahiplerinin yararını gözeterek, 2021 yılında söz konusu ilkelere uyum durumunu iyileştirme çalışmalarına devam etmiştir. 2021 yılında kurumsal yönetim ilkelerine uyum durumundaki iyileştirme çalışmaları neticesinde, 2020 yılına ait Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporu'nda kısmi uyum sağlandığı belirtilen 1.3.10., 3.2.1., 4.2.8. ve 4.6.1. no'lu kurumsal yönetim ilkelerine tam uyum sağlanır hale gelinmiştir. Böylelikle, Sabancı Holding'in 2021 yılında tabi olunan Kurumsal Yönetim İlkelerine uyum durumu %93,5 tam uyum ve %4,3 kısmi uyum olarak gerçekleşmiştir.

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 gözetmeyi ve birlikte değer yaratmaya dayalı iş modelini yaşatmayı öncelik edinmiştir. Ancak, Şirket çalışanlarına yönelik yazılı bir tazminat politikası bulunmamakla beraber, bu konuda herhangi bir hukuki takibat ile karşılaşılmamıştır.

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

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

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

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

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

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

2.2. Hiç uyum sağlanamayan ilkeler, bu durumun gerekçeleri ile birlikte, aşağıda özetlenmektedir:

1.3.11. Genel Kurul toplantıları, söz hakkı olmaksızın menfaat sahipleri ve medya dâhil kamuya açık olarak yapılabilir ve bu hususta esas sözleşmeye hüküm konulabilir.

COVID-19 salgınının yol açtığı pay sahiplerinin sağlığı ve güvenliğine ilişkin endişeler nedeniyle ve etkin zaman yönetimi amacıyla Genel Kurul toplantısı kamuya açık şekilde yapılmamıştır.

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

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

2.3. 2021 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.

4.5.7. Komiteler, faaliyetleriyle ilgili olarak ihtiyaç gördükleri konularda bağımsız uzman görüşlerinden yararlanır. Komitelerin ihtiyaç duydukları danışmanlık hizmetlerinin bedeli Şirket tarafından karşılanır. Ancak bu durumda hizmet alınan kişi/kuruluş hakkında bilgi ile bu kişi/ kuruluşun Şirket ile herhangi bir ilişkisinin olup olmadığı hususundaki bilgiye faaliyet raporunda yer verilir.

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

2021 yılında Sabancı Holding'in Kurumsal Yönetim İlkelerine uyum durumu aşağıdaki tabloda özetlenmiştir:

Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik İlkelerine Uyum

Statü	Tam Uyum	Kısmi Uyum	Uyumsuz	İlgisiz
Zorunlu	24	-	-	-
İhtiyari	62	4	2	5
Toplam	86	4	2	5

Söz konusu zorunlu olmayan ilkelere gerek uygulamada yaşanan zorluklar, gerek bu ilkelerin uygulanmasına ilişkin uluslararası platformlarda ve ülkemizde devam eden tartışmalar ve gerekse Şirket ve piyasa uygulamaları itibarıyla uyum sağlanmasının Şirket çıkar ve menfaatleri ile örtüşmemesi ve son olarak COVID-19 pandemisinin neden olduğu olumsuzluklar nedeniyle 2021 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 2021 yılına ait Kurumsal Yönetim Uyum Raporu (KYUR) ve Kurumsal Yönetim Bilgi Formu (KYBF) ilgili bağlantılarda kamuoyunun erişimine açık tutulmaktadır.

3. Yatırımcı İlişkileri Faaliyetleri

Sabancı Holding, mevzuat gereği yatırımcılara ve analistlerin karar vermelerine yardımcı olacak ölçüde, yatırım kararlarını etkileyecek önemdeki tüm bilgi ve gelişmelerin şeffaf, zamanında, doğru, tam, dolaysız, anlaşılabilir, yeterli ve düzenli bir şekilde ve tüm piyasa katılımcılarına eş anlı olarak iletilmesi için gerekli bilgilendirmelerin yapılmasına gereken hassasiyeti göstermektedir.

Bu amaçla, hem Kamuyu Aydınlatma Platformu'nu (KAP) hem de resmi internet sitesi olan www.sabanci.com'da yer alan Yatırımcı İlişkileri sayfasını (https://yatirimciiliskileri.sabanci.com/tr/) düzenli olarak güncellemiş; yatırımcılar ve analistler ile iletişimin sürekli ve en iyi şekilde sağlanmasını teminen yatırımcı toplantılarına ve konferanslara katılım sergilemiştir. 2021 yılı boyunca 15 adet konferans ve yatırımcı gününe katılım sağlanmış ve 564 adet kurumsal yatırımcı/analist ile görüşülmüştür.

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

4. Mevzuat Değişikliklerinin ve Yasal Süreçlerin Takibi

2021 yılında, Sabancı Holding'in faaliyetlerini önemli derecede etkileyebilecek bir mevzuat değişikliği yaşanmamıştır. Ancak, 2021 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 2021 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, 2021 yılında Sabancı Holding'in mali durumunu ve faaliyetlerini etkileyebilecek büyüklükte Şirket aleyhine açılmış herhangi bir dava bulunmamaktadır. Ayrıca, mevzuat hükümlerine aykırı uygulamalar nedeniyle Sabancı Holding tüzel kişiliği, Yönetim Kurulu Üyeleri ve Şirket Yönetimi hakkında herhangi idari veya adli bir yaptırım ile karşılaşılmamıştır.

BÖLÜM II - YÖNETİM KURULU

1. Yönetim Kurulu'nun Yapısı ve Oluşumu

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

Şirket, Genel Kurul tarafından Türk Ticaret Kanunu, Sermaye Piyasası Mevzuatı hükümleri çerçevesinde seçilen en az 7 en çok 15 üyeden oluşan bir Yönetim Kurulu tarafından idare ve temsil 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 selefinin 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 çağırmazsa Üyeler de re'sen çağrı yetkisine haiz olurlar.

Yönetim Kurulu'nun yılda en az dört (4) kez toplanması zorunludur.

Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik İlkelerine Uyum

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, 01.01.2021-31.12.2021 tarihleri arasında 7 kez fiziki toplantı gerçekleştirmiştir. Yönetim Kurulu Üyelerinin bu toplantılara katılım oranı %94 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. 2021 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, 2021 yılı içinde Şirket ile işlem yapmamış ve aynı faaliyet konularında rekabet edecek girişimlerde bulunmamıştır.

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

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

Tebliğ'in 4.5.1 no.'lu maddesinde yer alan "Aday Gösterme Komitesi" ve "Ücret Komitesi" yükümlülükleri, "Kurumsal Yönetim Komitesi" tarafından üstlenilmiş ve bu komite "Kurumsal Yönetim, Atama ve Ücretlendirme Komitesi" olarak yeniden adlandırılmıştır. Yine Tebliğ'in

4.5.5 no.'lu maddesinde "bir Yönetim Kurulu Üyesi'nin birden fazla komitede yer almaması" tavsiyesine uyulmasına özen gösterilmesine rağmen, komite üyeliğinin gerektirdiği iş uzmanlığı nedeniyle, bir Yönetim Kurulu Üyesi, birden fazla komitede üye olabilmektedir.

Kurumsal Yönetim, Atama ve Ücretlendirme Komitesi

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

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

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

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

Kurumsal Yönetim, Atama ve Ücretlendirme Komitesi, Şirket'te Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin uygulanmasını temin eder ve uygulanmıyor ise, Yönetim Kurulu'na iyileştirici tavsiyelerde bulunur. Komite, Yatırımcı İlişkileri Bölümü'nün çalışmalarını da gözetir. Yönetim Kurulu ve Üst Düzey Yöneticilerin performans ve ücretlendirme esas ve değerlendirmelerinin yanı sıra, yönetim ve pay sahiplerince önerilen adaylar da dâhil 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 2021 yılında toplam 8 kez toplanmıştır.

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

Adı Soyadı	Görevi	Yönetim Kurulu Üyeliğinin / Görevinin Mahiyeti
Mehmet KAHYA	Komite Başkanı	Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi
Suzan SABANCI DİNÇER	Komite Üyesi	İcracı Olmayan Yönetim Kurulu Üyesi
Serra SABANCI	Komite Üyesi	İcracı Olmayan Yönetim Kurulu Üyesi
Sakıp Sabancı Holding A.Ş. (Adına Hareket Eden Kişi S. Gonca ARTUNKAL)	Komite Üyesi	İcracı Olmayan Yönetim Kurulu Üyesi
Şerafettin KARAKIŞ	Komite Üyesi	Mali İşler, Muhasebe ve Yatırımcı İlişkileri Bölüm Başkanı

Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik İlkelerine Uyum

Riskin Erken Saptanması Komitesi

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

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

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

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

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

Riskin Erken Saptanması Komitesi 2021 yılında toplam 6 kez toplanmıştır.

Adı Soyadı	Görevi	Yönetim Kurulu Üyeliğinin Mahiyeti
Hayri ÇULHACI	Komite Başkanı	Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi
Suzan SABANCI DİNÇER	Komite Üyesi	İcracı Olmayan Yönetim Kurulu Üyesi
Serra SABANCI	Komite Üyesi	İcracı Olmayan Yönetim Kurulu Üyesi
Sakıp Sabancı Holding A.Ş. (Adına Hareket Eden Kişi S. Gonca ARTUNKAL)	Komite Üyesi	İcracı Olmayan Yönetim Kurulu Üyesi

Denetim Komitesi

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

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

Denetim Komitesi, 2021 yılında toplam 5 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
Ahmet ERDEM	Komite Başkanı	Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi
Hayri ÇULHACI	Komite Üyesi	Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi

Sürdürülebilirlik Komitesi

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

Sürdürülebilirlik Komitesi yıl içerisinde 2 kez toplanmıştır.

Komite, H.Ö. Sabancı Holding A.Ş.'de İnsan Kaynakları ve Sürdürülebilirlik Grup Başkanlığı'nın koordinasyonunda yürüyen, 'Sürdürülebilirlik Liderliği Komitesi' ile ilgili diğer Yönetim fonksiyonlarının sorumluluk alanlarına giren ve aşağıda belirtilen sürdürülebilirlik konularına ilişkin çalışmaları izler, gelişmeleri ve performansı takip eder, gerekli gördüğü durumlarda Holding Yönetimi'ne iyileştirici yönlendirmelerde bulunur. Komite, aynı zamanda gerekli gördüğü alanlarda Yönetim Kurulu'na da bilgi verir ve önerilerde bulunur.

Yukarıda bahsi geçen sürdürülebilirlik konuları aşağıda sıralanmıştır.

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,

Sürdürülebilirlik Performansı

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

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,

Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik İlkelerine Uyum

Politikalar

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

Risk yönetimine verdiği önem sayesinde hissedar değeri yaratmaya 2021 yılında da aralıksız devam eden Sabancı Topluluğu, sürdürülebilir bir büyüme performansı sergilemiştir.

Sabancı Topluluğu, güçlü sermayesi ve etkin yönetim anlayışıyla 2022 yılında da faaliyet gösterdiği tüm iş kollarındaki olası riskleri yönetecektir.

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

5. Şirket'in Stratejik Hedefleri

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

Yönetim Kurulu, CEO ve Grup Başkanları ile birlikte tartışarak üç yıllık stratejik hedefleri belirler ve her yıl günceller. Hedeflere ulaşılıp 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.

2021 yılı içinde Şirket; hiçbir Yönetim Kurulu Üyesi'ne borç vermemiş, kredi kullandırmamış, verilmiş olan borçların ve kredilerin süresini uzatmamış, şartlarını iyileştirmemiş; üçüncü bir kişi aracılığıyla şahsi kredi adı altında kredi kullandırmamış veya lehine kefaletler gibi teminatlar vermemiştir.

BÖLÜM III - SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

1. Sürdürülebilirlik Yaklaşımı

Sabancı Holding, sosyal sorumluluklarına ve sürdürülebilirlik ilkelerine karşı duyarlı olup; çevreye, tüketiciye, kamu sağlığına ilişkin düzenlemeler ile etik kurallara uymaya azami gayreti göstermektedir. Şirket, uluslararası geçerliliğe sahip insan haklarına destek olur ve gereken saygıyı gösterir. Sabancı Holding, 2020 yılında çevresel ve toplumsal konular da dâhil olmak üzere önceliklerini yeniden belirlemiş ve 2020 yılı faaliyet raporunda kamuoyuna açıklamıştır.

Sürdürülebilirliğe öncülük etmeyi stratejik odaklarından biri olarak ele alan Sabancı Holding, iklim aciliyetinin çözümü için öncü adımlar atmak, insan ve toplum odaklı pozitif etkisini artırmak ve sürdürülebilir iş modellerini teşvik etmek üzere üç ana başlık altında bu çalışmalarına hız vermiştir.

2. Sürdürülebilirlik İlkelerine Uyum Durumu

Sermaye Piyasası Kurulu'nun Kurumsal Yönetim Tebliği'nde yapmış olduğu 02.10.2020 tarihli değişiklik doğrultusunda hazırlanan Sürdürülebilirlik İlkeleri Uyum Çerçevesi'ne %100 uyumu hedefleyen Sabancı Holding, geçmiş yıllarda Holding ve Topluluk şirketleri bünyesinde bu alanda yapmış olduğu çalışmalar neticesinde büyük oranda uyumu yakalamıştır. Bununla beraber, Sabancı Holding, başta pay sahipleri olmak üzere tüm menfaat sahiplerinin yararını gözeterek, 2022 yılında da söz konusu zorunlu ilkelere uyum durumunu iyileştirme çalışmalarına devam etmeyi planlamaktadır.

BIST Sürdürülebilirlik Endeksi'nde yer alan Sabancı Holding, bu alana öncülük etme odağı çerçevesinde sorumlu yatırım alanında dünya genelinde en çok kullanılan derecelendirme kuruluşlarından biri olan MSCI tarafından verilen ESG derecelendirmesi notunu B seviyesinden 2021 yılında BBB seviyesine yükseltmiştir. Çevresel performans açısından dünya genelinde referans alınan CDP İklim Değişikliği ve Su Güvenliği programlarında ise B notu alarak "Yönetim Seviyesi"nde yer almıştır. Bunun yanı sıra, cinsiyet veri raporlamasında şeffaflığı benimseyen, halka açık şirketlerin performansını izlemeyi amaçlayan Bloomberg Cinsiyet Eşitliği Endeksi'ne dâhil olan 45 ülkedeki 418 şirketten biri olmuştur.

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 uyulması zorunlu olmayan 60 adet ilkenin 57'sine tam uyum sağlarken, bunlardan 3'üne kısmi uyum sağlayabilmiştir. Söz konusu ilkelere tüm Sabancı Topluluğu genelinde %100 uyum sağlanması amacıyla yürütülen çalışmalara 2021 yılında da devam edilecektir.

2021 yılında Sabancı Topluluğu'nun Sürdürülebilirlik İlkeleri'ne uyum durumu aşağıdaki tabloda özetlenmiştir:

Tür	Tam Uyum	Kısmi Uyum	Uyumsuz
Genel	11	1	-
Çevre	24	2	-
Sosyal	16	-	-
Kurumsal Yönetim	6	-	-
Toplam	**57**	**3**	**-**

Sabancı Topluluğu'nun 2021 yılında, Sermaye Piyasası Kurulu'nun Sürdürülebilirlik İlkeleri Uyum Çerçevesi'nde yer alan ilkelere uyum durumunu gösteren Sürdürülebilirlik Uyum Raporu ilgili bağlantıda yer almaktadır.

Kâr Dağıtım Tablosu

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.
2021 YILI KÂR DAĞITIM TABLOSU (TL)

1.	Ödenmiş / Çıkarılmış Sermaye		2.040.403.931,00
2.	Genel Kanuni Yedek Akçe (Yasal Kayıtlara Göre)		408.080.786,20
	Esas Sözleşme'nin 35'inci maddesi uyarınca Net Dönem Kârı'nın %5'i oranında Genel Kanuni Yedek Akçe ve Ödenmiş Sermaye'nin %5'i oranında Birinci Kâr Payı ayrıldıktan sonra kalanın %3'ü Hacı Ömer Sabancı Vakfına ayrılır.		
		SPK'ya Göre	**Yasal Kayıtlara Göre**
3.	Dönem Kârı	25.853.588.000,00	2.306.166.936,47
4.	Ödenecek Vergiler (-)	5.274.478.000,00	102.980.534,87
5.	Net Dönem Kârı (=)	12.032.098.000,00	2.203.186.401,60
6.	Geçmiş Yıllar Zararları (-)	0,00	0,00
7.	Genel Kanuni Yedek Akçe (-)	0,00	0,00
8.	NET DAĞITILABİLİR DÖNEM KÂRI	12.032.098.000,00	2.203.186.401,60
9.	Yıl İçinde Yapılan Bağışlar (+)	379.345,60	
10.	BAĞIŞLAR EKLENMİŞ NET DAĞITILABİLİR DÖNEM KÂRI	12.032.477.345,60	
11.	Ortaklara Birinci Kâr Payı	102.020.196,55	
	- Nakit	102.020.196,55	
	- Bedelsiz	0,00	
	- Toplam	102.020.196,55	
12.	İmtiyazlı Hisse Senedi Sahiplerine Dağıtılan Kâr Payı	0,00	
13.	Dağıtılan Diğer Kâr Payı	63.034.986,15	
	- Yönetim Kurulu Üyelerine	0,00	
	- Çalışanlara	0,00	
	- Pay Sahibi Dışındaki Kişilere	63.034.986,15	
14.	İntifa Senedi Sahiplerine Dağıtılan Kâr Payı	0,00	
15.	Ortaklara İkinci Kâr Payı	1.428.282.751,70	
16.	Genel Kanuni Yedek Akçe	0,00	
17.	Statü Yedekleri	0,00	0,00
18.	Özel Yedekler (Kurumlar Vergisi Kanunu'nun 5/1-e Maddesi Uyarınca Fona Alınan Tutar)	0,00	0,00
19.	OLAĞANÜSTÜ YEDEK	10.438.760.065,60	609.848.467,20
20.	Dağıtılması Öngörülen Diğer Kaynaklar	0,00	0,00
	- Geçmiş Yıl Kârı	0,00	0,00
	- Olağanüstü Yedekler	0,00	0,00
	- Kanun ve Esas Sözleşme Uyarınca Dağıtılabilir Diğer Yedekler	0,00	0,00

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.
2021 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	1.530.302.948,25	-	12,72	0,750	75,00
NET (*)	1.377.272.653,43	-	11,45	0,675	67,50

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

Bilanço Tarihinden Sonraki Olaylar

Şirketimizin Philsa ve Philip Morrissa sermayesinde sahip olduğu payların tamamının Philip Morris Products S.A. (PM)'ya ve/veya iştiraklerine devrinin tamamlanması amacıyla 6 Ekim 2021 tarihinde Rekabet Kurumu'na müracaat edilmiş ve söz konusu işleme Rekabet Kurulu'nun 24 Aralık 2021 tarihli toplantısında izin verilmişti.

Planlanan pay devrine ilişkin gerekli koşullar yerine getirilmiş ve ilgili izin ve onaylar alınmış olup; Şirketimize ait, Philsa sermayesinin %25'ini temsil eden 750.000 tam TL nominal değerli paylar ile Philip Morrissa sermayesinin %24,75'ini temsil eden 173.250 tam TL nominal değerli payların tamamı, kapanış tarihindeki düzeltmeler sonrası 2.747.308.823 tam TL devir bedeli karşılığında 5 Ocak 2022 tarihinde PM'ye devredilmiş ve devir bedeli aynı gün Şirketimizce tahsil edilmiştir.

Öte yandan, Şirketimiz nakit yönetimi prensipleri çerçevesinde döviz kurlarındaki dalgalanmalar ve diğer çeşitli piyasa risklerine karşı türev araçları etkin bir biçimde kullanmakta olup, Philsa ve Philip Morrissa paylarının satışı işlemi özelinde de döviz kuru riskine karşı koruma amaçlı finansal işlemler (hedging) gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda, Philsa ve Philip Morrissa paylarının devir bedelinin %88'i çeşitli vadeli forward sözleşmeleri ile 9,3249 TL/USD ağırlıklı ortalama döviz kuru üzerinden hedge edilmiştir.Devir bedeli Philsa ve Philip Morrissa'nın bağımsız denetimden geçmiş 2021 yılı finansal sonuçlarına göre önceden belirlenmiş birtakım düzeltmelere daha tabi tutulacak olup nihai devir bedeli kesinleştiğinde kamuya duyurulacaktır.

9 Kasım 2021 tarihinde Yönetim Kurulu tarafından başlayan hisse geri alım programı kapsamında, 31 Aralık 2021 sonrası, rapor tarihi itibarıyla eşleşen emirler dikkate alındığında, Sabancı Holding sermayesinin %0.8540'ını temsil eden 17.425.000 tam TL nominal değerli pay, işlem maliyetleri dâhil toplam 263.558 TL bedelle geri alınmıştır.

Aksigorta 26 Aralık 2021 tarihinde yapılan Yönetim Kurulu kararına istinaden iç kaynaklardan sermaye arttırımı kararı almıştır. Şirket, 750.000.000 tam TL tutarındaki kayıtlı sermaye tavanı içerisinde 306.000.000 tam TL nominal değerli çıkarılmış sermayesinin, 90.989.327 tam TL'lik kısmı Sermayeye Eklenecek Satış Kârları hesabından ve 215.010.673 tam TL'lik kısmı Olağanüstü Yedekler hesabından olmak üzere tamamı iç kaynaklardan karşılanmak suretiyle toplam 306.000.000 tam TL nominal değerde ve %100 oranında bedelsiz artırılarak 612.000.000 tam TL'ye çıkarılmasına karar vermiştir.

Grup, 16.02.2022 saat 14.00'da TCMB tarafından açıklanan 1 USD = 13,7115 TL kurdan, 100.000.000 USD karşılığı 1.371.150.000 tam TL tutarlı, Akbank T.A.Ş.'de 6 ay vadeli, yıllık %17 faiz oranı ile kur korumalı mevduat işlemi yapmıştır. İşlem Kurumlar Vergisi Kanunu'nun Geçici 14. Maddesi çerçevesinde 86.551.530 tam TL kurumlar vergisi indirimi sonucunu doğurmuştur.

Rekabet Kurumu'nun 7 Mayıs 2020 tarih ve 20-23/298-M sayılı kararı uyarınca COVID-19 salgını sürecinde, perakende gıda ve temizlik ürünleri ticareti ile iştigal eden zincir marketler ile bunların tedarikçileri konumunda olan üretici ve toptancı seviyesindeki teşebbüslerin fiyatlama davranışlarının incelenmesine yönelik olarak açılan soruşturma neticesinde, Rekabet Kurulu'nun 28 Ekim 2021 tarih ve 21-53/747-360 sayılı kararı uyarınca; Carrefoursa'nın 2020 mali yılı sonunda oluşan ve Rekabet Kurulu tarafından belirlenen yıllık gayri safi gelirlerinin takdiren %1,8'i oranında olmak üzere, Şirket hakkında 142.469.772,07 tam TL idari para cezası uygulanmasına karar verilmiş ve konuya ilişkin gerekçeli karar 14 Ocak 2022 tarihinde Şirket'e tebliğ edilmiştir. İlgili tutar, her türlü itiraz ve dava hakkı saklı tutulmak kaydıyla, %25'lik oranda peşin ödeme indiriminden yararlanılmak suretiyle, 106.852.329,05 tam TL olarak 11 Şubat 2022 tarihinde ödenmiştir. Diğer taraftan, 60 gün içinde Ankara İdare Mahkemeleri'nde kararın iptali için dava açılacaktır. Şirket yönetimi, bağımsız hukuk müşavirlerinin görüşü doğrultusunda ilgili dava ile ilişkili olarak finansal tablolarda herhangi bir karşılık ayırmamıştır. Konuya ilişkin gelişmeler ilgili düzenlemeler çerçevesinde kamuya duyurulacaktır.

Yıllık Faaliyet Raporuna Dair Bağımsız Denetçi Raporu

YÖNETİM KURULU'NUN YILLIK FAALİYET RAPORUNA İLİŞKİN BAĞIMSIZ DENETÇİ RAPORU

Hacı Ömer Sabancı Holding Anonim Şirketi Genel Kurulu'na

1. Görüş

Hacı Ömer Sabancı Holding Anonim Şirketi'nin ("Şirket") ve bağlı ortaklıklarının (hep birlikte "Grup" olarak anılacaktır) 1 Ocak - 31 Aralık 2021 tarihli hesap dönemine ilişkin yıllık faaliyet raporunu denetlemiş bulunuyoruz.

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

2. Görüşün Dayanağı

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

3. Tam Set Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Denetçi Görüşümüz

Grup'un 1 Ocak - 31 Aralık 2021 hesap dönemine ilişkin tam set konsolide finansal tabloları hakkında 24 Şubat 2022 tarihli denetçi raporumuzda olumlu görüş bildirmiş bulunuyoruz.

4. Yönetim Kurulu'nun Yıllık Faaliyet Raporuna İlişkin Sorumluluğu

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

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

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

PwC Bağımsız Denetim ve Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik A.Ş.
BJK Plaza, Süleyman Seba Caddesi No:48 B Blok Kat:9 Akaretler Beşiktaş 34357 İstanbul-Turkey
T: +90 212 326 6060, F: +90 212 326 6050, www.pwc.com.tr *Mersis Numaramız: 0-1460-0224-0500015*

c) Faaliyet raporu ayrıca aşağıdaki hususları da içerir:

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

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

5. Bağımsız Denetçinin Yıllık Faaliyet Raporunun Bağımsız Denetimine İlişkin Sorumluluğu

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

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

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

Burak Özpoyraz, SMMM
Sorumlu Denetçi

İstanbul, 24 Şubat 2022

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

1 OCAK - 31 ARALIK 2021 HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLAR VE BAĞIMSIZ DENETÇİ RAPORU

BAĞIMSIZ DENETÇİ RAPORU

Hacı Ömer Sabancı Holding Anonim Şirketi Genel Kurulu'na

A. Konsolide Finansal Tabloların Bağımsız Denetimi

1. Görüş

Hacı Ömer Sabancı Holding Anonim Şirketi'nin ("Şirket") ve bağlı ortaklıklarının (hep birlikte "Grup" olarak anılacaktır) 31 Aralık 2021 tarihli konsolide bilançosu ile aynı tarihte sona eren hesap dönemine ait; konsolide kar veya zarar tablosu, konsolide diğer kapsamlı gelir tablosu, konsolide özkaynaklar değişim tablosu ve konsolide nakit akış tablosu ile önemli muhasebe politikalarının özeti de dâhil olmak üzere konsolide finansal tablo dipnotlarından oluşan konsolide finansal tablolarını denetlemiş bulunuyoruz.

Görüşümüze göre, ilişikteki konsolide finansal tablolar Grup'un 31 Aralık 2021 tarihi itibarıyla konsolide finansal durumunu ve aynı tarihte sona eren hesap dönemine ait konsolide finansal performansını ve konsolide nakit akışlarını Türkiye Finansal Raporlama Standartları'na ("TFRS'lere") uygun olarak tüm önemli yönleriyle gerçeğe uygun bir biçimde sunmaktadır.

2. Görüşün Dayanağı

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

3. Kilit Denetim Konuları

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

Kilit denetim konuları	**Denetimde konunun nasıl ele alındığı**
Finans sektörü faaliyetlerinden alacaklara ilişkin TFRS 9 çerçevesinde belirlenen beklenen zarar karşılıkları (Dipnot 33)	
Grup'un 31 Aralık 2021 tarihli konsolide finansal tablolarında aktifinde önemli bir paya sahip olan toplam 406 milyar TL finans sektörü faaliyetlerinden alacaklar ve bunlara ilişkin ayrılmış olan toplam 19 milyar TL değer düşüklüğü karşılığı bulunmaktadır. TFRS 9, uygulamada önemli derecede yargı ve yorum gerektiren karmaşık bir muhasebe standardıdır. Bu yargı ve yorumlar, itfa edilmiş maliyetle ölçülen kredilerdeki, beklenen kredi zararlarını ölçmek için uygulanan finansal modellerin geliştirilmesinde kilit öneme sahiptir. Buna ilave olarak, oluşturulan modellerin işletilmesinde birden fazla sistemden elde edilen geniş bir veriye ihtiyaç duyulmaktadır ki bu verilerin, tamlığı ve doğruluğu da beklenen kredi zararlarının belirlenmesinde kilit öneme sahiptir. Finans sektörü faaliyetlerinden alacaklara ilişkin beklenen zarar karşılığı, bilanço tarihi itibariyle yönetimin en iyi tahminlerini ve geçmiş kayıp tecrübesini içerecek şekilde benzer kredi portföyleri için kolektif olarak; önemli krediler için ise bireysel bazda değerlendirilerek ayrılmaktadır.	Gerçekleştirdiğimiz denetim çalışmaları dahilinde finans sektörü faaliyetlerinden alacakların niteliklerine göre sınıflandırılmasına ve değer düşüklüğü hesaplamalarının, ilgili TFRS 9 çerçevesinde belirlenmesine ilişkin Grup'un oluşturduğu politika, prosedür ve yönetim ilkelerini COVID-19 etkilerini de dikkate alarak değerlendirdik. Bu ilkeler doğrultusunda tesis edilen uygulama kontrollerinin tasarım ve işletim etkinliklerini test ettik. Önemli kredi portföyleri için Grup'un karşılıklarının belirlenmesinde geliştirdiği modellerde kullanılan yöntemlerin Grup'un oluşturduğu politika ve prosedürler çerçevesinde, TFRS 9 ilkelerine uygun olarak yapıldığını finansal risk uzmanlarımız ile birlikte değerlendirdik ve test ettik. Söz konusu modellerin içerdiği hesaplamalar finansal risk uzmanlarımız ile birlikte tarafımızca örneklem bazında tekrar yapılarak kontrol edildi. Modellerde kullanılan, segmentasyon, ömür boyu beklenen temerrüt olasılıkları ve temerrüt halinde kayıp oranı hesaplamaları ile COVID-19 salgınının etkilerini de içeren makro-ekonomik beklentilerin yansıtılmasına yönelik yaklaşımlar bağımsız olarak tarafımızca ilgili uzmanlarımız ile birlikte değerlendirildi.

Kilit denetim konuları	Denetimde konunun nasıl ele alındığı
Finans sektörü faaliyetlerinden alacaklara ilişkin TFRS 9 çerçevesinde belirlenen beklenen zarar karşılıkları (Dipnot 33)	
COVID-19 salgını kaynaklı etkiler 31 Aralık 2021 tarihi itibariyle kredi zarar karşılıklarının belirlenmesinde Grup yönetiminin kullandığı tahmin ve varsayımlarının önemini artırmıştır. Söz konusu etkilerin yarattığı belirsizlikler yönetim tarafından yapılan yargı ve tahminlerde dikkate alınarak değerlendirilmiştir. Denetimimiz esnasında bu alana odaklanmamızın nedeni; beklenen kredi zararları karşılıklarının, geçmiş kayıp tecrübesi, mevcut koşullar, ileriye yönelik makro-ekonomik beklentiler gibi bütünü itibariyle karmaşık bilgi ve tahmin içeriyor olması; mevcut olan finans sektörü faaliyetlerinden alacaklarının büyüklüğü; söz konusu finans sektörü faaliyetlerinden alacakların TFRS 9 çerçevesinde niteliklerine (aşamalara) göre doğru olarak sınıflandırılması ve bunlara ilişkin hesaplanan zarar karşılığının belirlenmesinin önemidir. Kredilerin doğru sınıflandırılması, temerrüt halinin doğru ve zamanında belirlenmesi ve yönetim tarafından yapılan diğer yargı ve tahminler bilançoda taşınan değer düşüş karşılık tutarını önemli derecede etkileyeceğinden, söz konusu alan tarafımızca kilit denetim konusu olarak ele alınmıştır.	Finans sektörü faaliyetlerinden alacakların TFRS 9 çerçevesinde, kredi riskine göre sınıflandırılmasının makul olup olmadığı, değer düşüklüğüne uğrayıp uğramadığının tespiti ve alacağın değer düşüklüğü karşılığının zamanında tesis edilip edilmediğini saptamak için örneklem bazında seçtiğimiz kredi kümesi için kredi inceleme prosedürlerini gerçekleştirdik. Ayrıca değer düşüklüğüne uğramış finans sektörü faaliyetlerinden alacaklar ile diğer önemli krediler için, Grup'un uygulaması gereği bireysel olarak, değerlendirilen kredilere ilişkin tesis edilen karşılıkların tutarlılığını ve makul olup olmadığını desteklenebilir veriler ile kontrol ettik ve Grup yönetimi ile yapılan görüşmeler çerçevesinde değer düşüklüğü hesaplamalarına baz teşkil eden temel varsayım ve diğer yargıları sorgulayıp makul olup olmadığını COVID-19 kaynaklı oluşan belirsizliklerin etkilediği alanlar dahil olacak şekilde değerlendirdik. Grup'un finansal tablolarında, finans sektörü faaliyetlerinden alacaklar ile ilgili değer düşüklüğüne ilişkin dipnotların tutarlılılığını ve yeterliliğini kontrol ettik.

Kilit denetim konuları	Denetimde konunun nasıl ele alındığı
Emekli Sandığı yükümlülüklerinin değerlemesi (Dipnot 2.3.20)	
31 Aralık 2021 tarihi itibariyle düzenlenmiş konsolide finansal tablolarda, Grup Emekli Sandığı yükümlülüklerine ilişkin olarak 295 milyon TL karşılık ayırmıştır. Grup'un Tekaüt Sandığı Vakfı ("Sandık") 506 Sayılı Kanunun Geçici 20. maddesi çerçevesinde kurulmuş bir sandık olup SGK'ya devredilecek sandıklar kapsamına girmektedir. Devir tarihini belirlemede Cumhurbaşkanı yetkili kılınmıştır. Sandığın toplam yükümlülükleri, devredilecek faydalar ve Sandığın sorumluluğunda kalacak ilave faydalar için ayrı ayrı yöntem ve varsayımlar kullanılarak hesaplanmaktadır. Emekli Sandığı yükümlülüklerinin değerlemeleri uygun varsayımların seçiminde, önemli yargı ve teknik uzmanlık gerektirir. Grup yönetimi söz konusu değerlemelerin yapılması amacıyla harici bir danışmanlık firmasının hizmetlerinden faydalanmaktadır. Denetimimiz esnasında bu alana odaklanmamızın nedeni; sağlanan sosyal faydalara ilişkin emekli sandığı yükümlülük hesaplamalarında kullanılan iskonto oranları, maaş artışları, demografik beklentiler gibi ekonomik ve aktüeryal varsayımların önemi ve bu varsayımlardaki olası farklılaşmaların emekli sandığı yükümlülüğü üzerinde önemli etkilere neden olmasıdır.	Gerçekleştirdiğimiz denetim çalışmaları dahilinde, Emekli Sandığı yükümlülüklerinin hesaplamalarında kullanılan ve Banka yönetimi tarafından harici danışmanlık firmasına sağlanan, çalışan verilerinin doğruluğunu bir örneklem kümesi seçerek test ettik. Ayrıca Emekli Sandığı bilançosunda yer alan varlıkların fiili mevcudiyeti ve değerlerini doğruladık. Harici danışman aktüerler tarafından yükümlülüğün hesaplanmasında kullanılan varsayım ve değerlemelerin makul olup olmadığını aktüer uzmanlarımız vasıtasıyla değerlendirdik. Ayrıca Banka'nın finansal tablolarında Emekli Sandığı'na ilişkin yer alan dipnotları kontrol ettik.

4. Yönetimin ve Üst Yönetimden Sorumlu Olanların Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Sorumlulukları

Grup yönetimi; konsolide finansal tabloların TFRS'lere uygun olarak hazırlanmasından, gerçeğe uygun bir biçimde sunumundan ve hata veya hile kaynaklı önemli yanlışlık içermeyecek şekilde hazırlanması için gerekli gördüğü iç kontrolden sorumludur.

Konsolide finansal tabloları hazırlarken yönetim; Grup'un sürekliliğini devam ettirme kabiliyetinin değerlendirilmesinden, gerektiğinde süreklilikle ilgili hususları açıklamaktan ve Grup'u tasfiye etme ya da ticari faaliyeti sona erdirme niyeti ya da mecburiyeti bulunmadığı sürece işletmenin sürekliliği esasını kullanmaktan sorumludur.

Üst yönetimden sorumlu olanlar, Grup'un finansal raporlama sürecinin gözetiminden sorumludur.

5. Bağımsız Denetçinin Konsolide Finansal Tabloların Bağımsız Denetimine İlişkin Sorumlulukları

Bir bağımsız denetimde, biz bağımsız denetçilerin sorumlulukları şunlardır:

Amacımız, bir bütün olarak finansal tabloların hata veya hile kaynaklı önemli yanlışlık içerip içermediğine ilişkin makul güvence elde etmek ve görüşümüzü içeren bir bağımsız denetçi raporu düzenlemektir. BDS'lere uygun olarak yürütülen bir bağımsız denetim sonucunda verilen makul güvence; yüksek bir güvence seviyesidir ancak, var olan önemli bir yanlışlığın her zaman tespit edileceğini garanti etmez. Yanlışlıklar hata veya hile kaynaklı olabilir. Yanlışlıkların, tek başına veya toplu olarak, finansal tablo kullanıcılarının bu konsolide tablolara istinaden alacakları ekonomik kararları etkilemesi makul ölçüde bekleniyorsa bu yanlışlıklar önemli olarak kabul edilir.

BDS'lere uygun olarak yürütülen bağımsız denetimin gereği olarak, bağımsız denetim boyunca mesleki muhakememizi kullanmakta ve meslekî şüpheciliğimizi sürdürmekteyiz. Tarafımızca ayrıca:

- Konsolide finansal tablolardaki hata veya hile kaynaklı "önemli yanlışlık" riskleri belirlenmekte ve değerlendirilmekte; bu risklere karşılık veren denetim prosedürleri tasarlanmakta ve uygulanmakta ve görüşümüze dayanak teşkil edecek yeterli ve uygun denetim kanıtı elde edilmektedir. Hile; muvazaa, sahtekârlık, kasıtlı ihmal, gerçeğe aykırı beyan veya iç kontrol ihlali fiillerini içerebildiğinden, hile kaynaklı önemli bir yanlışlığı tespit edememe riski, hata kaynaklı önemli bir yanlışlığı tespit edememe riskinden yüksektir.

- Grup'un iç kontrolünün etkinliğine ilişkin bir görüş bildirmek amacıyla değil ama duruma uygun denetim prosedürlerini tasarlamak amacıyla denetimle ilgili iç kontrol değerlendirilmektedir.

- Yönetim tarafından kullanılan muhasebe politikalarının uygunluğu ile yapılan muhasebe tahminleri ile ilgili açıklamaların makul olup olmadığı değerlendirilmektedir.

- Elde edilen denetim kanıtlarına dayanarak Grup'un sürekliliğini devam ettirme kabiliyetine ilişkin ciddi şüphe oluşturabilecek olay veya şartlarla ilgili önemli bir belirsizliğin mevcut olup olmadığı hakkında ve yönetimin işletmenin sürekliliği esasını kullanmasının uygunluğu hakkında sonuca varılmaktadır. Önemli bir belirsizliğin mevcut olduğu sonucuna varmamız hâlinde, raporumuzda, finansal tablolardaki ilgili açıklamalara dikkat çekmemiz ya da bu açıklamaların yetersiz olması durumunda olumlu görüş dışında bir görüş vermemiz gerekmektedir. Vardığımız sonuçlar, bağımsız denetçi raporu tarihine kadar elde edilen denetim kanıtlarına dayanmaktadır. Bununla birlikte, gelecekteki olay veya şartlar Grup'un sürekliliğini sona erdirebilir.

- Konsolide finansal tabloların açıklamaları dâhil olmak üzere, genel sunumu, yapısı ve içeriği ile bu tabloların, temelini oluşturan işlem ve olayları gerçeğe uygun sunumu sağlayacak şekilde yansıtıp yansıtmadığı değerlendirilmektedir.

- Konsolide finansal tablolar hakkında görüş vermek amacıyla, Grup içerisindeki işletmelere veya faaliyet bölümlerine ilişkin finansal bilgiler hakkında yeterli ve uygun denetim kanıtı elde edilmektedir. Grup denetiminin yönlendirilmesinden, gözetiminden ve yürütülmesinden sorumluyuz. Verdiğimiz denetim görüşünden de tek başımıza sorumluyuz.

Diğer hususların yanı sıra, denetim sırasında tespit ettiğimiz önemli iç kontrol eksiklikleri dâhil olmak üzere, bağımsız denetimin planlanan kapsamı ve zamanlaması ile önemli denetim bulgularını üst yönetimden sorumlu olanlara bildirmekteyiz.

Bağımsızlığa ilişkin etik hükümlere uygunluk sağladığımızı üst yönetimden sorumlu olanlara bildirmiş bulunmaktayız. Ayrıca bağımsızlık üzerinde etkisi olduğu düşünülebilecek tüm ilişkiler ve diğer hususlar ile varsa, tehditleri ortadan kaldırmak amacıyla atılan adımlar ile alınan önlemleri üst yönetimden sorumlu olanlara iletmiş bulunmaktayız.

Üst yönetimden sorumlu olanlara bildirilen konular arasından, cari döneme ait konsolide finansal tabloların bağımsız denetiminde en çok önem arz eden konuları yani kilit denetim konularını belirlemekteyiz. Mevzuatın konunun kamuya açıklanmasına izin vermediği durumlarda veya konuyu kamuya açıklamanın doğuracağı olumsuz sonuçların, kamuya açıklamanın doğuracağı kamu yararını aşacağının makul şekilde beklendiği oldukça istisnai durumlarda, ilgili hususun bağımsız denetçi raporumuzda bildirilmemesine karar verebiliriz.

B. Mevzuattan Kaynaklanan Diğer Yükümlülükler

1. 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu'nun ("TTK") 402. Maddesi'nin dördüncü fıkrası uyarınca, Şirket'in 1 Ocak - 31 Aralık 2021 hesap döneminde defter tutma düzeninin, kanun ile şirket esas sözleşmesinin finansal raporlamaya ilişkin hükümlerine uygun olmadığına dair önemli bir hususa rastlanmamıştır.

2. TTK'nın 402. Maddesi'nin dördüncü fıkrası uyarınca, Yönetim Kurulu tarafımıza denetim kapsamında istenen açıklamaları yapmış ve istenen belgeleri vermiştir.

3. TTK'nın 398. Maddesi'nin dördüncü fıkrası uyarınca düzenlenen Riskin Erken Saptanması Sistemi ve Komitesi Hakkında Denetçi Raporu 24 Şubat 2022 tarihinde Şirket'in Yönetim Kurulu'na sunulmuştur.

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

Burak Özpoyraz, SMMM
Sorumlu Denetçi

İstanbul, 24 Şubat 2022

İÇİNDEKİLER **SAYFA**

KONSOLİDE BİLANÇOLAR **158-159**

KONSOLİDE KAR VEYA ZARAR TABLOLARI **160**

KONSOLİDE DİĞER KAPSAMLI GELİR TABLOLARI **161**

KONSOLİDE ÖZKAYNAKLAR DEĞİŞİM TABLOLARI **162**

KONSOLİDE NAKİT AKIŞ TABLOLARI **163**

KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA AİT AÇIKLAYICI DİPNOTLAR **164-219**

DİPNOT 1	GRUP'UN ORGANİZASYONU VE FAALİYET KONUSU	164-166
DİPNOT 2	KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR	166-196
DİPNOT 3	İŞLETME BİRLEŞMELERİ	197-198
DİPNOT 4	BÖLÜMLERE GÖRE RAPORLAMA	198-2018
DİPNOT 5	NAKİT VE NAKİT BENZERLERİ	219
DİPNOT 6	FİNANSAL YATIRIMLAR	220-224
DİPNOT 7	FİNANSAL BORÇLAR	224-226
DİPNOT 8	KİRALAMA İŞLEMLERİNDEN KAYNAKLANAN YÜKÜMLÜLÜKLER	227
DİPNOT 9	TİCARİ ALACAK VE BORÇLAR	228
DİPNOT 10	DİĞER ALACAKLAR VE BORÇLAR	228
DİPNOT 11	STOKLAR.	229
DİPNOT 12	PEŞİN ÖDENMİŞ GİDERLER VE ERTELENMİŞ GELİRLER	229-230
DİPNOT 13	ÖZKAYNAK YÖNETEMİYLE DEĞERLENEN YATIRIMLAR	230-232
DİPNOT 14	YATIRIM AMAÇLI GAYRİMENKULLER	233
DİPNOT 15	MADDİ DURAN VARLIKLAR	234-235
DİPNOT 16	MADDİ OLMAYAN DURAN VARLIKLAR	236-237
DİPNOT 17	KULLANIM HAKKI VARLIKLARI	238-234
DİPNOT 18	ŞEREFİYE	240
DİPNOT 19	KARŞILIKLAR, KOŞULLU VARLIK VE YÜKÜMLÜLÜKLER	240-243
DİPNOT 20	TAAHHÜTLER	244-247
DİPNOT 21	ÇALIŞANLARA SAĞLANAN FAYDALAR	248-249
DİPNOT 22	DİĞER VARLIK VE YÜKÜMLÜLÜKLER	249
DİPNOT 23	ÖZKAYNAKLAR	250-252
DİPNOT 24	SATIŞ AMAÇLI SINIFLANDIRILAN VARLIKLAR, YÜKÜMLÜLÜKLER VE DURDURULAN FAALİYETLER	252-253
DİPNOT 25	HASILAT VE SATIŞLARIN MALİYETİ	254
DİPNOT 26	NİTELİKLERİNE GÖRE GİDERLER	254-255
DİPNOT 27	BAĞIMSIZ DENETÇİ/BAĞIMSIZ DENETİM KURULUŞUNDAN ALINAN HİZMETLERE İLİŞKİN ÜCRETLER	256
DİPNOT 28	ESAS FAALİYETLERDEN DİĞER GELİR VE GİDERLER	256
DİPNOT 29	YATIRIM FAALİYETLERİNDEN GELİR VE GİDERLER	257
DİPNOT 30	FİNANSAL GELİRLER VE GİDERLER	257
DİPNOT 31	VERGİ VARLIK VE YÜKÜMLÜLÜKLERİ	258-262
DİPNOT 32	TÜREV ARAÇLAR	263-264
DİPNOT 33	FİNANS SEKTÖRÜ FAALİYETLERİNDEN ALACAKLAR	265-267
DİPNOT 34	FİNANS SEKTÖRÜ FAALİYETLERİNDEN BORÇLAR	268
DİPNOT 35	PAY BAŞINA KAZANÇ	269
DİPNOT 36	İLİŞKİLİ TARAF AÇIKLAMALARI	269-270
DİPNOT 37	FİNANSAL ARAÇLARDAN KAYNAKLANAN RİSKLERİN NİTELİĞİ VE DÜZEYİ	270-285
DİPNOT 38	FİNANSAL ARAÇLAR	285-278
DİPNOT 39	RAPORLAMA DÖNEMİNDEN SONRAKİ OLAYLAR	289

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2021 VE 2020 TARİHLİ KONSOLİDE BİLANÇOLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

VARLIKLAR	Dipnot Referansları	Bağımsız Denetimden Geçmiş 31 Aralık 2021	Bağımsız Denetimden Geçmiş 31 Aralık 2020
Dönen Varlıklar		**465.289.463**	**269.491.344**
Nakit ve Nakit Benzerleri	5	69.417.883	19.828.118
Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Hesabı		81.792.492	42.604.370
Finansal Yatırımlar		40.134.206	35.799.568
- Gerçeğe Uygun Değer Farkı Kar veya Zarara Yansıtılan	6.a	11.288.001	9.214.502
- Gerçeğe Uygun Değer Farkı Diğer Kapsamlı Gelire Yansıtılan	6.b	15.853.577	9.837.424
- İtfa Edilmiş Maliyeti Üzerinden Değerlenen	6.c	12.629.008	16.731.294
- Vadeli Mevduatlar	6.d	363.620	16.348
Ticari Alacaklar	9	4.254.881	1.845.555
- İlişkili taraflardan ticari alacaklar		203.792	112.248
- İlişkili olmayan taraflardan ticari alacaklar		4.051.089	1.733.307
Finans Sektörü Faaliyetlerinden Alacaklar	33	225.676.033	150.108.617
Diğer Alacaklar	10	3.753.288	4.497.536
Türev Araçlar	32	23.646.983	8.463.520
Stoklar	11	7.520.997	3.761.354
Peşin Ödenmiş Giderler	12	2.353.369	1.204.269
Ertelenmiş Sigortacılık Üretim Giderleri		474.946	-
Cari Dönem Vergisiyle İlgili Varlıklar		136.708	6.788
Diğer Dönen Varlıklar	22	5.433.104	1.109.423
		464.594.890	**269.229.118**
Satış Amaçlı Elde Tutulan Varlıklar	24	694.573	262.226
Duran Varlıklar		**354.474.326**	**231.767.030**
Finansal Yatırımlar		131.979.497	73.524.030
- Gerçeğe Uygun Değer Farkı Diğer Kapsamlı Gelire Yansıtılan	6.b	87.077.994	48.382.002
- İtfa Edilmiş Maliyeti Üzerinden Değerlenen	6.c	44.901.503	25.142.028
Ticari Alacaklar	9	6.086	566
- İlişkili olmayan taraflardan ticari alacaklar		6.086	566
Finans Sektörü Faaliyetlerinden Alacaklar	33	160.936.678	116.970.690
Diğer Alacaklar	10	503.230	3.869.631
Türev Araçlar	32	27.349.132	14.455.362
Özkaynak Yöntemiyle Değerlenen Yatırımlar	13	8.763.569	8.298.372
Yatırım Amaçlı Gayrimenkuller	14	383.871	235.062
Maddi Duran Varlıklar	15	10.569.872	7.959.621
Kullanım Hakkı Varlıkları	17	1.980.324	1.731.577
Maddi Olmayan Duran Varlıklar		10.480.408	3.875.970
- Şerefiye	18	2.522.764	1.600.690
- Diğer Maddi Olmayan Duran Varlıklar	16	7.957.644	2.275.280
Peşin Ödenmiş Giderler	12	46.052	17.368
Ertelenmiş Sigortacılık Üretim Giderleri		642.071	-
Ertelenmiş Vergi Varlıkları	31	660.696	719.275
Diğer Duran Varlıklar	22	172.840	109.506
TOPLAM VARLIKLAR		**819.763.789**	**501.258.374**

Bu konsolide finansal tablolar yayımlanmak üzere Yönetim Kurulu'nun 24 Şubat 2022 tarihli toplantısında onaylanmış ve Yönetim Kurulu adına, Yönetim Kurulu üyesi ve CEO Cenk Alper ile Finans Grup Başkanı Nusret Orhun Köstem tarafından imzalanmıştır. Genel Kurul'un konsolide finansal tabloları değiştirme yetkisi bulunmaktadır.

İlişikteki dipnotlar konsolide finansal tabloların ayrılmaz parçasını oluşturur.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2021 VE 2020 TARİHLİ KONSOLİDE BİLANÇOLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

YÜKÜMLÜLÜKLER	Dipnot Referansları	Bağımsız Denetimden Geçmiş 31 Aralık 2021	Bağımsız Denetimden Geçmiş 31 Aralık 2020
Kısa Vadeli Yükümlülükler		**606.207.659**	**351.320.596**
Kısa Vadeli Borçlanmalar	7	26.193.026	13.713.590
Uzun Vadeli Borçlanmaların Kısa Vadeli Kısımları	7	27.179.115	20.053.065
Kiralama İşlemlerinden Kaynaklanan Yükümlülükler	8	382.607	334.423
Ticari Borçlar	9	8.739.683	5.023.674
- İlişkili taraflara ticari borçlar		109.484	113.064
- İlişkili olmayan taraflara ticari borçlar		8.630.199	4.910.610
Finans Sektörü Faaliyetlerinden Borçlar	34	495.202.504	292.375.186
Çalışanlara Sağlanan Faydalar Kapsamında Borçlar	21	133.906	119.126
Diğer Borçlar	10	16.992.367	9.088.626
Türev Araçlar	32	14.714.467	5.795.534
Ertelenmiş Gelirler	12	248.442	209.063
Dönem Karı Vergi Yükümlülüğü	31	1.756.390	1.171.845
Kısa Vadeli Karşılıklar		11.151.910	1.209.636
- Çalışanlara Sağlanan Faydalara İlişkin Kısa Vadeli Karşılıklar	21	768.587	522.275
- Sigortacılık Teknik Karşılıkları	19	9.328.281	-
- Diğer Kısa Vadeli Karşılıklar	19	1.055.042	687.361
Diğer Kısa Vadeli Yükümlülükler	22	3.513.242	2.222.801
		606.207.659	**351.316.569**
Satış Amacıyla Elde Tutulan Varlıklara İlişkin Yükümlülükler	24	-	4.027
Uzun Vadeli Yükümlülükler		**109.951.948**	**73.154.884**
Uzun Vadeli Borçlanmalar	7	64.396.093	38.494.543
Kiralama İşlemlerinden Kaynaklanan Yükümlülükler	8	1.844.517	1.599.783
Finans Sektörü Faaliyetlerinden Borçlar	34	17.327.199	18.066.046
Diğer Borçlar	10	7.145.569	4.431.151
Türev Araçlar	32	11.219.270	9.108.320
Ertelenmiş Gelirler	12	221.404	137.410
Uzun Vadeli Karşılıklar		6.380.764	946.430
- Çalışanlara Sağlanan Faydalara İlişkin Uzun Vadeli Karşılıklar	21	1.051.410	704.926
- Sigortacılık Teknik Karşılıkları	19	4.766.880	-
- Diğer Uzun Vadeli Karşılıklar	19	562.474	241.504
Ödenecek Vergi ve Fonlar		10.233	-
Ertelenmiş Vergi Yükümlülüğü	31	1.382.161	318.277
Diğer Uzun Vadeli Yükümlülükler	22	24.738	52.924
ÖZKAYNAKLAR		**103.604.182**	**76.782.894**
Ana Ortaklığa Ait Özkaynaklar	**23**	**51.416.916**	**37.996.499**
Ödenmiş Sermaye	23	2.040.404	2.040.404
Sermaye Düzeltme Farkları		3.426.761	3.426.761
Paylara İlişkin Primler	23	22.237	22.237
Geri Alınmış Paylar (-)	23	(298.646)	(190.470)
Kar veya Zararda Yeniden Sınıflandırılmayacak Birikmiş Kar ya da Zarar		(238.606)	(150.921)
- Tanımlanmış Fayda Planları Yeniden Ölçüm Kazançları/(Kayıpları)		(238.606)	(150.921)
Kar veya Zararda Yeniden Sınıflandırılacak Birikmiş Kar ya da Zarar		3.521.468	1.135.944
- Yabancı Para Çevrim Farkları	23	6.690.649	2.684.551
- Riskten Korunma Kazanç/Kayıpları	23	(2.450.148)	(1.755.742)
- Yeniden Değerleme ve Sınıflandırma Kazançları/(Kayıpları)	23	(719.033)	207.135
Kardan Ayrılan Kısıtlanmış Yedekler	23	1.532.498	1.223.543
Geçmiş Yıllar Karları		29.378.702	25.721.428
Net Dönem Karı		12.032.098	4.767.573
Kontrol Gücü Olmayan Paylar		**52.187.266**	**38.786.395**
TOPLAM KAYNAKLAR		**819.763.789**	**501.258.374**

İlişikteki dipnotlar konsolide finansal tabloların ayrılmaz parçasını oluşturur .

1 OCAK – 31 ARALIK 2021 VE 2020 DÖNEMLERİNE AİT KONSOLİDE KAR VEYA ZARAR TABLOLARI

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

	Dipnot Referansları	Bağımsız Denetimden Geçmiş 1 Ocak-31 Aralık 2021	Bağımsız Denetimden Geçmiş 1 Ocak-31 Aralık 2020
SÜRDÜRÜLEN FAALİYETLER			
Hasılat (net)	4,25	30.570.352	21.529.210
Satışların Maliyeti (-)	4,25	(24.024.838)	(17.005.423)
Ticari Faaliyetlerden Brüt Kar		**6.545.514**	**4.523.787**
Faiz, Prim, Komisyon ve Diğer Gelirler	4,25	57.622.046	37.824.578
Faiz, Prim, Komisyon ve Diğer Giderler (-)	4,25	(27.944.179)	(20.691.934)
Finans Sektörü Faaliyetlerinden Brüt Kar		**29.677.867**	**17.132.644**
BRÜT KAR		**36.223.381**	**21.656.431**
Genel Yönetim Giderleri (-)	26	(11.745.337)	(8.947.977)
Pazarlama Giderleri (-)	26	(3.005.986)	(2.406.697)
Araştırma ve Geliştirme Giderleri (-)	26	(46.937)	(27.375)
Esas Faaliyetlerden Diğer Gelirler	28	4.007.197	2.767.140
Esas Faaliyetlerden Diğer Giderler (-)	28	(2.864.189)	(2.611.800)
Özkaynak Yöntemiyle Değerlenen Yatırımların Karlarından Paylar	13	2.786.514	1.532.631
FAALİYET KARI		**25.354.643**	**11.962.353**
Yatırım Faaliyetlerinden Gelirler	29	1.847.361	147.553
Yatırım Faaliyetlerinden Giderler (-)	29	(9.283)	(5.143)
FİNANSMAN GİDERİ ÖNCESİ FAALİYET KARI		**27.192.721**	**12.104.763**
Finansman Gelirleri	30	124.809	57.332
Finansman Giderleri (-)	30	(1.463.942)	(985.194)
SÜRDÜRÜLEN FAALİYETLER VERGİ ÖNCESİ KARI		**25.853.588**	**11.176.901**
Sürdürülen Faaliyetler Vergi Gideri			
Dönem Vergi Gideri	31	(4.186.070)	(2.592.425)
Ertelenmiş Vergi Geliri / (Gideri)	31	(1.088.408)	321.886
SÜRDÜRÜLEN FAALİYETLERDEN DÖNEM KARI		**20.579.110**	**8.906.362**
DURDURULAN FAALİYETLER			
Durdurulan Faaliyetler Vergi Sonrası Dönem Zararı	24	(7.942)	(7.109)
DÖNEM KARI		**20.571.168**	**8.899.253**
DÖNEM KARININ DAĞILIMI			
- Kontrol Gücü Olmayan Paylar		8.539.070	4.131.680
- Ana Ortaklık Payları		12.032.098	4.767.573
Pay başına kazanç - yüz adet adi hisse senedi (TL)		5,90	2,34
Pay başına sürdürülen faaliyetlerden kazanç - yüz adet adi hisse senedi (TL)		5,90	2,34

İlişikteki dipnotlar konsolide finansal tabloların ayrılmaz parçasını oluşturur.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

1 OCAK – 31 ARALIK 2021 VE 2020 HESAP DÖNEMLERİNE AİT KONSOLİDE DİĞER KAPSAMLI GELİR TABLOLARI

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

	Dipnot	Bağımsız Denetimden Geçmiş 1 Ocak- 31 Aralık 2021	Bağımsız Denetimden Geçmiş 1 Ocak- 31 Aralık 2020
DÖNEM KARI		**20.571.168**	**8.899.253**
Diğer Kapsamlı Gelir/(Gider):			
Kar veya Zararda Yeniden Sınıflandırılmayacaklar		**(178.888)**	**(74.162)**
Aktüeryal (kayıp)/kazanç	31	(163.450)	(70.204)
Özkaynak yöntemi ile değerlenen yatırımların diğer kapsamlı gelir/(giderlerindeki) paylar, vergi sonrası	31	(15.438)	(3.958)
Kar veya Zararda Yeniden Sınıflandırılacaklar		**4.463.431**	**1.752.525**
Gerçeğe uygun değer farkı diğer kapsamlı gelire yansıtılan finansal varlıklara ilişkin diğer kapsamlı gelir (gider), vergi sonrası	31	(2.305.662)	338.361
Yabancı para çevrim farklarındaki değişim	31	8.234.664	2.398.840
Nakit akışı riskinden korunma araçları, vergi sonrası	31	2.354.470	412.129
Yurtdışındaki net yatırım riskinden korunma amaçlı türev finansal varlıklara ilişkin kar/(zarar), vergi sonrası	31	(3.727.101)	(1.185.472)
Özkaynak yöntemi ile değerlenen yatırımların diğer kapsamlı gelir/(giderlerinden) paylar, vergi sonrası	31	(92.940)	(211.333)
DİĞER KAPSAMLI GELİR/(GİDER) (VERGİ SONRASI)		**4.284.543**	**1.678.363**
TOPLAM KAPSAMLI GELİR		**24.855.711**	**10.577.616**
TOPLAM KAPSAMLI GELİRİN DAĞILIMI			
- Kontrol Gücü Olmayan Paylar		10.555.109	5.240.590
- Ana Ortaklık Payları		14.300.602	5.337.026

İlişikteki dipnotlar konsolide finansal tabloların ayrılmaz parçasını oluşturur.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

1 OCAK – 31 ARALIK 2021 VE 2020 HESAP DÖNEMLERİNE AİT KONSOLİDE ÖZKAYNAKLAR DEĞİŞİM TABLOLARI

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

					Kar veya Zararda Yeniden										
					Sınıflandırılmayacak	Sınıflandırılacak									
					Birikmiş Diğer Kapsamlı										
					Gelirler ve Giderler	Gelirler ve Giderler									
	Sermaye	Sermaye düzeltmesi farkları	Geri Alınmış Paylar (-)	Paylara ilişkin primler	Aktüeryal (kayıp) / kazanç	Yabancı para çevrim farkları	Riskten Korunma Fonları	Değer artış fonları	Kardan ayrılan kısıtlanmış yedekler	Geçmiş yıllar karları	Net dönem karı	Ana ortaklığa ait özkaynaklar	Kontrol gücü olmayan paylar	Özkaynaklar
1 Ocak 2020 itibarıyla bakiyeler	**2.040.404**	**3.426.761**	**(190.470)**	**22.237**	**(116.253)**	**1.688.674**	**(1.213.290)**	**56.439**	**1.173.886**	**22.590.193**	**3.779.736**	**33.258.317**	**33.219.126**	**66.477.443**
Transferler	-	-	-	-	-	-	-	-	49.657	3.730.079	(3.779.736)	-	-	-
Temettü	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(684.346)	-	(684.346)	(36.036)	(720.382)
Sermaye arttırımı	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	161.006	161.006
Bağlı ortaklık hisse oranları değişikliği	-	-	-	-	-	-	-	-	-	85.502	-	85.502	201.709	287.211
Toplam kapsamlı gelir	-	-	-	-	(34.668)	995.877	(542.452)	150.696	-	-	4.767.573	5.337.026	5.240.590	10.577.616
31 Aralık 2020 itibarıyla bakiyeler	**2.040.404**	**3.426.761**	**(190.470)**	**22.237**	**(150.921)**	**2.684.551**	**(1.755.742)**	**207.135**	**1.223.543**	**25.721.428**	**4.767.573**	**37.996.499**	**38.786.395**	**76.782.894**
1 Ocak 2021 itibarıyla bakiyeler	**2.040.404**	**3.426.761**	**(190.470)**	**22.237**	**(150.921)**	**2.684.551**	**(1.755.742)**	**207.135**	**1.223.543**	**25.721.428**	**4.767.573**	**37.996.499**	**38.786.395**	**76.782.894**
Transferler	-	-	-	-	-	-	-	-	201.768	4.565.805	(4.767.573)	-	-	-
Temettü (*)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(733.591)	-	(733.591)	(454.876)	(1.188.467)
Sermaye arttırımı (**)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	139.339	139.339
Bağlı ortaklık edinimi (***)	-	-	-	-	-	-	-	-	(989)	(1.849)	-	(2.838)	3.178.518	3.175.680
Bağlı ortaklıklarda kontrol kaybı ile sonuçlanmayan pay oranı değişikliğine bağlı (artış/azalış) (****)	-	-	-	-	-	29.335	-	-		(64.915)	-	(35.580)	(17.219)	(52.799)
Payların geri alım işlemleri nedeniyle meydana gelen artış (azalış) (*****)	-	-	(108.176)	-	-	-	-	-	108.176	(108.176)	-	(108.176)	-	(108.176)
Toplam kapsamlı gelir	-	-	-	-	(87.685)	3.976.763	(694.406)	(926.168)	-	-	12.032.098	14.300.602	10.555.109	24.855.711
31 Aralık 2021 itibarıyla bakiyeler	**2.040.404**	**3.426.761**	**(298.646)**	**22.237**	**(238.606)**	**6.690.649**	**(2.450.148)**	**(719.033)**	**1.532.498**	**29.378.702**	**12.032.098**	**51.416.916**	**52.187.266**	**103.604.182**

(*) Holding tarafından 1 TL nominal değerli pay başına ödenen temettü brüt 0,35 TL'dir (2020: 0,33 TL).
(**) Grup'un bağlı ortaklıklarından Teknosa İç ve Dış Ticaret A.Ş.'nin, 110.000.000 Tam TL olan çıkarılmış sermayesini, tamamı nakden (bedelli) karşılanmak suretiyle 91.000.000 - tam TL artırarak 201.000.000 tam TL'ye çıkarmış ve sermaye artırımından kaynaklı 275.654.824 tam TL nakit girişi olmuştur. Sermaye artışı 18 Haziran 2021 tarihinde sermaye tescili ile sona ermiştir.
(***) 1 Temmuz 2021 itibarıyla geçerli olan Hissedarlar Sözleşmesindeki hüküm değişiklikleri sonrası Aksigorta A.Ş. ve Agesa Hayat ve Emeklilik A.Ş. Grup finansal tablolarında tam konsolidasyon yöntemi ile raporlanmaya başlanmıştır.
(****) Çimsa'nın yurt dışındaki beyaz çimento operasyonlarını üstlenen iştirak paylarının CSC BV'ye satışı gerçekleşmiş ve Holding'in bu şirketlerdeki etkin ortaklık oranı %58.10'dan, %83.24'e çıkmıştır. Ek olarak, Grup'un bağlı ortaklıklarından Kordsa'nın Axiom Materials Acquistion LLC'ye ilişkin kontrol gücü olmayan payların hisse alım etkisinden oluşmaktadır.
(*****) 31 Aralık 2021 tarihi itibarıyla takası tamamlanan işlemler esas alındığında, şirket sermayesinin %0,3921'ine denk gelen toplam 8.000.000 Tam TL nominal değerli pay geri alınmıştır.

İlişikteki dipnotlar konsolide finansal tabloların ayrılmaz parçasını oluşturur.

1 OCAK – 31 ARALIK 2021 VE 2020 HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE NAKİT AKIŞ TABLOLARI

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

	Dipnot Referansları	Bağımsız Denetimden Geçmiş 1 Ocak-31 Aralık 2021	Bağımsız Denetimden Geçmiş 1 Ocak-31 Aralık 2020
Sürdürülen Faaliyetlerden Dönem Karı (Zararı)		20.579.110	8.906.362
Durdurulan Faaliyetlerden Dönem Karı (Zararı)		(7.942)	(7.109)
İşletme faaliyetlerinden sağlanan net nakitin faaliyet karı ile mutabakatına yönelik düzeltmeler:			
Vergi (Geliri) Gideri İle İlgili Düzeltmeler		5.274.478	2.270.539
Amortisman ve İtfa Gideri İle İlgili Düzeltmeler	14,15,16,17	2.124.470	1.642.179
Genel Karşılıklar (İptali) ile İlgili Düzeltmeler	33	5.555.027	6.488.159
Türev Finansal Araçların Gerçeğe Uygun Değer Kayıpları (Kazançları) ile İlgili Düzeltmeler		(1.377.897)	(204.111)
Faiz (Gelirleri)/Giderleri ile İlgili Düzeltmeler		(7.359.526)	(3.588.062)
Çalışanlara Sağlanan Faydalara İlişkin Karşılıklar (İptali) ile İlgili Düzeltmeler		207.004	122.312
Maddi Duran Varlık Değer Düşüklüğü (İptali) ile İlgili Düzeltmeler	14,15,16	1.345	9.259
Satış Amaçlı Duran Varlıklar Değer Düşüklüğü (İptali) ile İlgili Düzeltmeler		1.517	496.888
Duran Varlıkların Elden Çıkarılmasından Kaynaklanan Kayıplar (Kazançlar) İle İlgili Düzeltmeler		(293.921)	(120.835)
Özkaynak Yöntemiyle Değerlenen Yatırımların Dağıtılmamış Karları ile İlgili Düzeltmeler	13	(2.786.514)	(1.532.631)
Stok Değer Düşüklüğü (İptali) ile İlgili Düzeltmeler	11	34.011	18.760
Alacaklarda Değer Düşüklüğü (İptali) ile İlgili Düzeltmeler		4.212	9.844
Gerçekleşmemiş Yabancı Para Çevrim Farkları İle İlgili Düzeltmeler		(6.095.482)	175.006
Kar (Zarar) Mutabakatı İle İlgili Diğer Düzeltmeler		(1.359.258)	-
İşletme varlık ve yükümlülüklerindeki değişiklik öncesi işletme faaliyetlerinden sağlanan nakit akımı		**14.500.634**	**14.686.560**
Ticari Alacaklardaki Azalış (Artış) ile İlgili Düzeltmeler		(2.424.063)	(230.529)
Stoklardaki Azalışlar (Artışlar) İle İlgili Düzeltmeler		(3.739.421)	(650.030)
Faaliyetlerle İlgili Diğer Alacaklardaki Azalış (Artış) ile İlgili Düzeltmeler		4.110.056	(1.507.337)
Peşin Ödenmiş Giderlerdeki Azalış (Artış) ile ilgili Düzeltmeler		(439.246)	(306.881)
Türev Varlıklardaki Azalış (Artış) ile ilgili Düzeltmeler		(17.047.350)	(1.017.569)
Faaliyetlerle İlgili Diğer Varlıklardaki Azalış (Artış) ile ilgili Düzeltmeler		(6.044.923)	(829.081)
Ticari Borçlardaki Artış (Azalış) ile İlgili Düzeltmeler		3.457.571	1.028.016
Faaliyetler ile İlgili Diğer Borçlardaki Artış (Azalış) ile İlgili Düzeltmeler		26.682.148	3.626.765
Durdurulan Faaliyetlere İlişkin Net Nakit Akışları		(258.043)	181.064
Finans bölümündeki işletme varlık ve yükümlülüklerindeki değişiklikler:			
Finansal Yatırımlardaki Azalış (Artış)		(10.748.503)	(1.924.395)
Finans Sektörü Faaliyetlerinden Alacaklarda Azalış (Artış)		(117.612.356)	(54.397.863)
Finans Sektörü Faaliyetlerinden Borçlardaki Artış (Azalış)		190.620.687	58.987.863
Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Hesabındaki Azalış (Artış)		(39.188.122)	(16.488.661)
Vergi İadeleri (Ödemeleri)	31	(3.731.445)	(2.023.924)
Çalışanlara Sağlanan Faydalara İlişkin Karşılıklar Kapsamında Yapılan Ödemeler		(60.114)	(65.691)
İşletme faaliyetlerinden sağlanan/(kullanılan) nakit		**38.077.510**	**(931.693)**
Yatırım faaliyetlerinden kaynaklanan nakit akımı:			
Makul Değer Farkı Diğer Kapsamlı Gelire Yansıtılan ve İtfa Edilen Maliyetinden Tutulan Finansal Varlık Alımları		(56.891.095)	(17.532.621)
Maddi ve Maddi Olmayan Duran Varlıkların Alımından Kaynaklanan Nakit Çıkışları		(2.520.221)	(1.811.791)
Maddi ve Maddi Olmayan Duran Varlıkların Satışından Kaynaklanan Nakit Girişleri		703.398	318.704
Yatırım Amaçlı Gayrimenkul Satımından Kaynaklanan Nakit Girişleri / (Çıkışları)		(5.550)	(12.220)
Bağlı Ortaklıkların Kontrolünün Elde Edilmesine Yönelik Alışlara İlişkin Nakit Girişleri / (Çıkışları)		3.499.068	-
Bağlı Ortaklık Çıkışından/Hisse Satışından Sağlanan Nakit		-	316.070
İştiraklar ve/veya İş Ortaklıkları Pay Alımı veya Sermaye Artırımı Sebebiyle Oluşan Nakit Çıkışları		(202.799)	(83.264)
Alınan Temettüler		1.322.325	428.922
Diğer Nakit Girişleri (Çıkışları) (*)		(1.350.705)	-
Yatırım faaliyetlerinden sağlanan/(kullanılan) net nakit		**(55.445.579)**	**(18.376.200)**
Finansman faaliyetlerinden sağlanan nakit akımı:			
Bağlı Ortaklıklardaki Kontrolün Kaybına Yol Açmayan Şekilde Ortaklık Payları Değişmelerinden Kaynaklanan Nakit Girişleri		139.339	161.006
Borçlanmadan Kaynaklanan Nakit Girişleri		48.841.128	19.051.336
Borç Ödemelerine İlişkin Nakit Çıkışları		(6.401.341)	(5.039.370)
Kira Sözleşmelerinden Kaynaklanan Borç Ödemelerine İlişkin Nakit Çıkışları		(838.749)	(701.082)
İşletmenin Kendi Paylarını Almasından Kaynaklanan Nakit Çıkışları		(108.176)	-
Alınan Faiz		5.810	-
Ödenen Temettüler		(1.188.467)	(720.382)
Finansman faaliyetlerinden sağlanan net nakit		**40.449.544**	**12.751.508**
Yabancı Para Çevrim Farklarının Nakit ve Nakit Benzerleri Üzerindeki Etkisi		13.209.138	3.516.122
Nakit ve nakit benzerlerindeki net artış/(azalış)		36.290.613	(3.040.263)
Dönem başındaki nakit ve nakit benzerleri (**)		15.485.011	18.525.274
Dönem sonundaki nakit ve nakit benzerleri		**51.775.624**	**15.485.011**

(*) Bunol varlık alımına ilişkin nakit çıkışıdır.

(**) Cari dönemde nakit ve nakit benzerleri 1.491 TL faiz reeskontu içermektedir (31 Aralık 2020: 332 TL). Cari dönemde dönem başındaki bloke mevduat 4.342.775 TL, dönem sonundaki bloke mevduat ise 17.642.259 TL'dir (31 Aralık 2020: Sırasıyla; 3.916.739 TL ve 4.342.775 TL'dir).

İlişikteki dipnotlar konsolide finansal tabloların ayrılmaz parçasını oluşturur.

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 2021 tarihi itibarıyla çalışan personel sayısı 65.054'tür (31 Aralık 2020: 63.412). 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 2021 tarihi itibarıyla Grup'un hisselerini elinde bulunduran hissedarlar ve hisse oranları aşağıdaki gibidir (Dipnot 23):

	(%)
Sakıp Sabancı Holding A.Ş.	14,07
Serra Sabancı	7,22
Suzan Sabancı Dinçer	6,94
Çiğdem Sabancı Bilen	6,94
Diğer	64,83
	100,00

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

Bağlı Ortaklıklar

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

Bağlı Ortaklıklar	İşlem gördükleri borsa	Faaliyet konusu	Endüstriyel bölüm	Çalışan sayıları	Kayıtlı olduğu ülke
Akbank T.A.Ş. ("Akbank") (*)	BİST	Bankacılık	Bankacılık	17.231	Türkiye
Aksigorta A.Ş. ("Aksigorta") (*)	BİST	Sigorta	Finansal Hizmetler	665	Türkiye
Agesa Hayat ve Emeklilik A.Ş. ("Agesa")	BİST	Bireysel Emeklilik	Finansal Hizmetler	1.958	Türkiye
Carrefoursa Carrefour Sabancı Ticaret Merkezi A.Ş. ("Carrefoursa")	BİST	Ticaret	Perakende	12.118	Türkiye
Teknosa İç ve Dış Ticaret A.Ş. ("Teknosa")	BİST	Ticaret	Perakende	2.303	Türkiye
Çimsa Çimento Sanayi ve Ticaret A.Ş. ("Çimsa")	BİST	Çimento	Yapı Malzemeleri	2.510	Türkiye
Çimsa Sabancı Cement BV ("CSC BV")	-	Çimento	Yapı Malzemeleri	208	Hollanda
Kordsa Teknik Tekstil Anonim Şirketi ("Kordsa")	BİST	Lastik takviye	Sanayi	4.721	Türkiye
Exsa Export Sanayi Mamulleri Satış ve Araştırma A.Ş. ("Exsa")	-	Ticaret	Diğer	7	Türkiye
Ankara Enternasyonel Otelcilik A.Ş. ("AEO")	-	Turizm	Diğer	2	Türkiye
Temsa Motorlu Araçlar Pazarlama ve Dağıtım Şirketi ("Temsa Motorlu Araçlar")	-	Otomotiv	Diğer	43	Türkiye
Tursa Sabancı Turizm ve Yatırım İşletmeleri A.Ş. ("Tursa")	-	Turizm	Diğer	2	Türkiye
Sabancı Dijital Teknoloji Hizmetleri A.Ş. ("SabancıDX)	-	Bilgi Teknolojileri	Diğer	315	Türkiye

(*) Aksigorta ve Agesa 1 Temmuz 2021 tarihli finansal tablolar itibarıyla Grup finansal tablolarında tam konsolidasyon yöntemi ile raporlanmaya başlanmıştır.

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 2021 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
Brisa Bridgestone Sabancı Lastik Sanayi ve Ticaret A.Ş. ("Brisa")	BİST	Lastik	Sanayi	Bridgestone	3.196
Akçansa Çimento Sanayi ve Ticaret A.Ş. ("Akçansa")	BİST	Çimento	Yapı Malzemeleri	Heidelberg	2.112
Enerjisa Enerji A.Ş. ("Enerjisa Enerji")	BİST	Enerji	Enerji	E.ON SE	12.349
Enerjisa Üretim Santralleri A.Ş. ("Enerjisa Üretim")	-	Enerji	Enerji	E.ON SE	847
Temsa Skoda Sabancı Ulaşım Araçları A.Ş. ("Temsa Ulaşım Araçları")	-	Otomotiv	Diğer	PPF Industry CO. B.V.	1.443

İş ortaklıkları Türkiye'de kurulmuştur.

İştirakler

31 Aralık 2021 tarihi itibarıyla hazırlanan konsolide finansal tablolarda özkaynak yöntemiyle muhasebeleştirilmiş olan İştiraklerin faaliyet konuları ve faaliyette bulundukları endüstriyel bölümler aşağıdaki gibidir:

İştirakler	İşlem gördükleri borsa	Faaliyet konusu	Endüstriyel bölüm	Ortak girişimci	Çalışan sayıları
Philsa Philip Morris Sabancı Sigara ve Tütün San. ve Tic. A.Ş. (Philsa)(*)	-	Tütün ürünleri üretim	Sanayi	Philip Morris	2.582
Philip Morris Sabancı Pazarlama Satış A.Ş. ("Philip Morrissa") (*)	-	Tütün ürünleri pazarlama ve satış	Sanayi	Philip Morris	

(*) 31 Aralık 2021 tarihli konsolide bilançolarda satış amaçlı sınıflanan varlıklarda sunulmuştur.

Çalışan sayıları Philsa ve Philip Morrissa toplam rakamlarıdır.

İştirakler, Türkiye'de kurulmuştur.

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

1.1 Covıd-19 Salgınının Grup Faaliyetlerine Etkisi

COVID-19 salgını, 2020'nin ilk çeyreğinde virüsün dünyaya yayılmasıyla sağlık sistemleri ve ekonomi üzerinde ciddi etkilere neden olmuştur. Ülkeler, salgının yayılmasını yavaşlatmak için hastaların test ve tedavi edilmesi, seyahat kısıtlamalarının uygulanması, vatandaşların karantinaya alınması ve büyük toplantıların iptal edilmesi gibi önlemler almıştır. Bu sosyal önlemlerle birlikte, ekonomik görünüm üzerindeki olumsuz etkileri azaltmak için kapsamlı finansal önlemler de eş zamanlı olarak alınmıştır. Benzer şekilde, Türkiye de vatandaşların sağlığını ve güvenliğini sağlamak için birçok önlemin yanı sıra şirketleri ve hanehalkını bu zorlu koşullarda desteklemek için düzenleyici, mali ve parasal aksiyonları hayata geçirmiştir. Şirketler ve belirli sektörler üzerindeki olumsuz etkilerle mücadele için ilave önlemler açıklanmaya devam etmektedir. Grup yönetimi COVID-19 salgınının Grup'un konsolide finansal durumuna, konsolide finansal performansına ve konsolide nakit akışlarına olan olumsuz etkilerini etkin bir şekilde yönetmek adına tüm gelişmeleri yakından takip etmekte ve gerekli tedbirleri almaktadır. Grup yönetimi, mevcut belirsiz ekonomik görünüme rağmen Grup'un ticari risklerini ve likidite rezervlerini başarılı bir şekilde yönetebileceğine inanmaktadır. Grup faaliyetlerinde, 31 Aralık 2021 itibarıyla herhangi bir risk bulunmamaktadır.

DİPNOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR

2.1 Sunuma İlişkin Temel Esaslar

2.1.1 *Uygulanan finansal raporlama standartları*

Sabancı Holding ve Türkiye'de kayıtlı olan Bağlı Ortaklıkları ve İş Ortaklıkları ve İştirakleri, kanuni finansal tablolarını Türk Ticaret Kanunu'na ("TTK"), vergi mevzuatına, T.C. Maliye Bakanlığı tarafından yayımlanan Tek Düzen Hesap Planı'na, Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu ("BDDK") tarafından yürürlüğe konulan Bankaların Muhasebe Uygulamalarına ve Belgelerin Saklanmasına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik ve yine BDDK tarafından muhasebe ve finansal raporlama esaslarına ilişkin yayımlanan diğer yönetmelik, açıklama ve genelgelere ve Sigorta Murakabe Kanunu ve Sigorta Mevzuatı'na uygun olarak Türk Lirası cinsinden hazırlamaktadır. Yabancı ülkelerde faaliyet gösteren Bağlı Ortaklıklar'ın kanuni finansal tabloları faaliyet gösterdikleri ülkelerde geçerli olan kanun ve yönetmeliklere uygun olarak hazırlanmıştır. Konsolide finansal tablolar, tarihi maliyet esasına göre hazırlanmış kanuni kayıtlara Türkiye Finansal Raporlama Standartları'na uygun sunumun yapılması amacıyla gerekli düzeltme ve sınıflandırmalar yansıtılarak düzenlenmiştir.

İlişikteki konsolide finansal tablolar Sermaye Piyasası Kurulu'nun ("SPK") 13 Haziran 2013 tarih ve 28676 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan Seri II, 14.1 No'lu "Sermaye Piyasasında Finansal Raporlamaya İlişkin Esaslar Tebliği" ("Tebliğ") hükümlerine uygun olarak hazırlanmış olup Tebliğ'in 5'inci Maddesine istinaden Kamu Gözetimi Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu ("KGK") tarafından yürürlüğe konulmuş olan Türkiye Finansal Raporlama Standartları ile bunlara ilişkin ek ve yorumlar ("TFRS") esas alınmıştır.

Ayrıca, konsolide finansal tablolar ve dipnotlar SPK tarafından 7 Haziran 2013 tarihli duyuru ile açıklanan formatlara ve KGK tarafından 15 Nisan 2019 tarihinde yayınlanan "TMS Taksonomi Hakkında Duyuru" ya uygun olarak sunulmuştur. Finansal tablolar, makul değerleri ile gösterilen finansal varlık ve yükümlülükler dışında, tarihi maliyet esasına göre hazırlanmaktadır. Tarihi maliyetin belirlenmesinde, genellikle varlıklar için ödenen tutarın gerçeğe uygun değeri esas alınmaktadır.

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

2.1 Sunuma İlişkin Temel Esaslar (devamı)

2.1.1 *Uygulanan finansal raporlama standartları (devamı)*

Kullanılan Para Birimi
Grup'un her işletmesinin kendi finansal tabloları faaliyette bulundukları temel ekonomik çevrede geçerli olan para birimi (fonksiyonel para birimi) ile sunulmuştur. Her işletmenin finansal durumu ve faaliyet sonuçları, Şirket'in geçerli para birimi olan ve konsolide finansal tablolar için sunum para birimi olan TL cinsinden ifade edilmiştir.

2.1.2 Yeni ve düzeltilmiş standartlar ve yorumlar

31 Aralık 2021 tarihi itibarıyla sona eren hesap dönemine ait konsolide finansal tabloların hazırlanmasında esas alınan muhasebe politikaları aşağıda özetlenen 1 Ocak 2021 tarihi itibarıyla geçerli yeni ve değiştirilmiş Türkiye Finansal Raporlama Standartları TFRS ve TFRS yorumları dışında önceki yılda kullanılanlar ile tutarlı olarak uygulanmıştır. Bu standartların ve yorumların Grup'un mali durumu ve performansı üzerindeki etkileri ilgili paragraflarda açıklanmıştır.

31 Aralık 2021 tarihi itibarıyla yürürlükte olan yeni standartlar ile mevcut önceki standartlara getirilen değişiklikler ve yorumlar:

TFRS 7 ve TFRS 16 'daki değişiklikler - Gösterge faiz oranı reformu Faz 2;
1 Ocak 2021 tarihinde veya bu tarihten sonra başlayan yıllık raporlama dönemlerinde geçerlidir. Bu Faz 2 değişiklikleri, bir gösterge faiz oranının alternatifiyle değiştirilmesi de dahil olmak üzere reformların uygulanmasından kaynaklanan hususları ele almaktadır. Faz 2 değişiklikleri, IBOR reformundan doğrudan etkilenen riskten korunma ilişkilerine belirli TMS 39 ve TFRS 9 riskten korunma muhasebesi gerekliliklerinin uygulanmasında geçici ek kolaylıklar sağlar. Bu değişikliğin Grup'un finansal durumu ve performansı üzerinde etkisi bulunmamaktadır.

31 Aralık 2021 tarihi itibarıyla yayımlanmış ancak henüz yürürlüğe girmemiş olan standartlar ve değişiklikler:

TFRS 16 "Kiralamalar - COVID 19 Kira imtiyazları" kolaylaştırıcı uygulamanın uzatılmasına ilişkin değişiklikler;

Mart 2021 itibarıyla bu değişiklik Haziran 2022'ye kadar uzatılmış ve 1 Nisan 2021'den itibaren geçerlidir. COVID-19 salgını sebebiyle kiracılara kira ödemelerinde bazı imtiyazlar sağlanmıştır. Bu imtiyazlar, kira ödemelerine ara verilmesi veya ertelenmesi dahil olmak üzere çeşitli şekillerde olabilir. 28 Mayıs 2020 tarihinde, UMSK UFRS 16 Kiralamalar standardında yayımladığı değişiklik ile kiracıların kira ödemelerinde COVID-19 sebebiyle tanınan imtiyazların, kiralamada yapılan bir değişiklik olup olmadığını değerlendirmemeleri konusunda isteğe bağlı kolaylaştırıcı bir uygulama getirmiştir. Kiracılar, bu tür kira imtiyazlarını kiralamada yapılan bir değişiklik olmaması durumunda geçerli olan hükümler uyarınca muhasebeleştirmeyi seçebilirler. Bu uygulama kolaylığı çoğu zaman kira ödemelerinde azalmayı tetikleyen olay veya koşulun ortaya çıktığı dönemlerde kira imtiyazının değişken kira ödemesi olarak muhasebeleştirilmesine neden olur.

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

2.1 Sunuma İlişkin Temel Esaslar (devamı)

2.1.2 Yeni ve düzeltilmiş standartlar ve yorumlar (devamı)

TMS 1, "Finansal tabloların sunumu" standardının yükümlülüklerin sınıflandırılmasına ilişkin değişikliği;

Yürürlük tarihi 1 Ocak 2024 ve sonrasında başlayan yıllık raporlama dönemlerine ertelenmiştir. TMS 1, "Finansal tabloların sunumu" standardında yapılan bu dar kapsamlı değişiklikler, raporlama dönemi sonunda mevcut olan haklara bağlı olarak yükümlülüklerin cari veya cari olmayan olarak sınıflandırıldığını açıklamaktadır. Sınıflandırma, raporlama tarihinden sonraki olaylar veya işletmenin beklentilerinden etkilenmemektedir (örneğin, bir imtiyazın alınması veya sözleşmenin ihlali). Değişiklik ayrıca, TMS 1'in bir yükümlülüğün "ödenmesi"nin ne anlama geldiğini açıklığa kavuşturmaktadır.

TFRS 3, TMS 16, TMS 37'de yapılan dar kapsamlı değişiklikler ve TFRS 1, TFRS 9, TMS 41 ve TFRS 16'da yapılan bazı yıllık iyileştirmeler;
1 Ocak 2022 tarihinde veya bu tarihten sonra başlayan yıllık raporlama dönemlerinde geçerlidir.

- **TFRS 3 "İşletme birleşmeleri"nde yapılan değişiklikler;**

Bu değişiklik İşletme birleşmeleri için muhasebe gerekliliklerini değiştirmeden TFRS 3'te Finansal Raporlama için Kavramsal Çerçeveye yapılan bir referansı güncellemektedir.

- **TMS 16 "Maddi duran varlıklar" da yapılan değişiklikler;**

Bir şirketin, varlık kullanıma hazır hale gelene kadar üretilen ürünlerin satışından elde edilen gelirin maddi duran varlığın tutarından düşülmesini yasaklamaktadır. Bunun yerine, şirket bu tür satış gelirlerini ve ilgili maliyeti kar veya zarara yansıtacaktır.

- **TMS 37, "Karşılıklar, Koşullu Borçlar ve Koşullu Varlıklar" da yapılan değişiklikler;**

Bu değişiklik bir sözleşmeden zarar edilip edilmeyeceğine karar verirken şirketin hangi maliyetleri dahil edeceğini belirtir. Yıllık iyileştirmeler, TFRS 1 "Uluslararası Finansal Raporlama Standartları"nın ilk kez uygulanması", TFRS 9 "Finansal Araçlar", TMS 41 "Tarımsal Faaliyetler" ve TFRS 16'nınaçıklayıcı örneklerinde küçük değişiklikler yapmaktadır.

TMS 1, Uygulama Bildirimi 2 ve TMS 8'deki dar kapsamlı değişiklikler;

1 Ocak 2023 tarihinde veya bu tarihten sonra başlayan yıllık raporlama dönemlerinde geçerlidir. Bu değişiklikler muhasebe politikası açıklamalarını iyileştirmeyi ve finansal tablo kullanıcılarının muhasebe tahminlerindeki değişiklikler ile muhasebe politikalarındaki değişiklikleri ayırt etmelerine yardımcı olmayı amaçlamaktadır.

TMS 12, Tek bir işlemden kaynaklanan varlık ve yükümlülüklere ilişkin ertelenmiş vergiye ilişkin değişiklik;

1 Ocak 2023 tarihinde veya bu tarihten sonra başlayan yıllık raporlama dönemlerinde geçerlidir. Bu değişiklikler, şirketler tarafından ilk defa finansal tablolara alındığında vergilendirilebilir ve indirilebilir geçici farkların eşit tutarlarda oluşmasına neden olan işlemler üzerinden ertelenmiş vergi muhasebeleştirmelerini gerektirmektedir. Söz konusu değişikliklerin, Grup'un finansal durumu ve performansı üzerinde önemli bir etkisinin olması beklenmemektedir.

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

2.1 Sunuma İlişkin Temel Esaslar (devamı)

2.1.3 *Konsolidasyon Esasları*

a) Konsolide finansal tablolar, aşağıda (b) ile (f) paragraflarında yer alan hususlar kapsamında, ana ortaklık olan Holding ile Bağlı Ortaklıklarının, İş Ortaklıklarının ve İştiraklerinin (topluca "Grup" olarak adlandırılacaktır) finansal tablolarını içermektedir. Konsolidasyon kapsamı içinde yer alan şirketlerin finansal tabloları, konsolide finansal tabloların tarihi itibarıyla ve yeknesak muhasebe ilke ve uygulamaları gözetilerek Dipnot 2.1.1'de belirtilen Türkiye Finansal Raporlama Standartları'na uygun olarak hazırlanmıştır. İştiraklerin, İş Ortaklıklarının ve Bağlı Ortaklıkların faaliyet sonuçları, satın alma veya elden çıkarma işlemlerine uygun olarak söz konusu işlemlerin geçerlilik tarihlerinde dahil edilmiş veya hariç bırakılmışlardır.

b) Bağlı Ortaklıklar, Holding'in doğrudan veya dolaylı olarak kontrol ettiği şirketleri ifade etmektedir. Grup, bir şirketle olan ilişkisinden dolayı değişken getirilere maruz kaldığı veya bu getirilerde hak sahibi olduğu, aynı zamanda bu getirileri şirket üzerindeki gücüyle etkileme imkanına sahip olduğu durumda şirketi kontrol etmektedir.

c) Grup'un bağlı ortaklıklarındaki sermaye payında kontrol kaybına neden olmayan değişiklikler özkaynak işlemleri olarak muhasebeleştirilir. Grup'un payı ile kontrol gücü olmayan payların defter değerleri, bağlı ortaklık paylarındaki değişiklikleri yansıtmak amacıyla düzeltilir. Kontrol gücü olmayan payların düzeltildiği tutar ile alınan veya ödenen bedelin gerçeğe uygun değeri arasındaki fark, doğrudan özkaynaklarda Grup'un payı olarak muhasebeleştirilir.

d) Grup'un bir bağlı ortaklığındaki kontrolü kaybetmesi durumunda, satış sonrasındaki kar/zarar, i) alınan satış bedeli ile kalan payın gerçeğe uygun değerlerinin toplamı ile ii) bağlı ortaklığın varlık (şerefiye dahil) ve yükümlülüklerinin ve kontrol gücü olmayan payların önceki defter değerleri arasındaki fark olarak hesaplanır. Diğer kapsamlı gelir içinde bağlı ortaklık ile ilgili önceden muhasebeleştirilen ve özkaynakta toplanan tutarlar, Şirket'in ilgili varlıkları satmış olduğu varsayımı üzerine kullanılacak muhasebe yöntemine göre kayda alınır (örneğin; konuyla ilgili TFRS standartları uyarınca, kar/zarara aktarılması ya da doğrudan geçmiş yıl karlarına transfer). Bağlı ortaklığın satışı sonrası kalan yatırımın kontrolünün kaybedildiği tarihteki gerçeğe uygun değeri, TFRS 9 *Finansal Araçlar* standardı kapsamında belirlenen başlangıç muhasebeleştirmesinde gerçeğe uygun değer olarak ya da, uygulanabilir olduğu durumlarda, bir iştirak ya da müşterek olarak kontrol edilen bir işletmedeki yatırımın başlangıç muhasebeleştirmesindeki maliyet bedeli olarak kabul edilir.

Holding, %50 altında etkin ortaklık payına sahip olduğu şirketleri, kendi ve diğer Bağlı Ortaklıkları'nın sahip oldukları hisselere ait oy hakları ile Sabancı Ailesi Üyeleri ve sadece bu aile üyeleri tarafından kontrol edilen şirketlere ait hisselerin oy haklarının birlikte etkin bir şekilde kullanılması sonucu, mali ve işletme politikalarını Holding'in kontrol etme gücüne sahip olmasından dolayı bağlı ortaklık olarak değerlendirmiştir. Sabancı Ailesi Üyeleri, Holding'e sahip oldukları şirketlerdeki oy haklarını vermek suretiyle kontrol etme yetkisi tanımaktadır. Sabancı Ailesi Üyeleri'nin sahip olduğu hisselere düşen paylar, kontrol gücü olmayan paylar olarak gösterilmiştir.

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

2.1 Sunuma İlişkin Temel Esaslar (devamı)

2.1.3 *Konsolidasyon Esasları (devamı)*

Aşağıdaki tabloda 31 Aralık 2021 ve 31 Aralık 2020 tarihleri itibarıyla Bağlı Ortaklıklar, sahip olunan paylar ve etkin ortaklık oranları gösterilmiştir:

	31 Aralık 2021		31 Aralık 2020	
Bağlı ortaklıklar	**Holding ve Bağlı Ortaklıkları tarafından sahip olunan doğrudan ve dolaylı pay (%)**	**Etkin ortaklık payı (%)**	**Holding ve Bağlı Ortaklıkları tarafından sahip olunan doğrudan ve dolaylı pay (%)**	**Etkin ortaklık payı (%)**
AEO	76,85	76,85	76,85	76,85
Akbank	40,75	40,75	40,75	40,75
Aksigorta	36,00	36,00	36,00	36,00
Agesa	40,00	40,00	40,00	40,00
SabancıDX	100,00	100,00	100,00	100,00
Çimsa	63,52	58,10	63,52	58,10
Exsa	61,68	47,90	61,68	47,90
Kordsa	71,11	71,11	71,11	71,11
Teknosa	50,00	50,00	50,00	50,00
Temsa Motorlu Araçlar	100,00	47,90	100,00	47,90
Tursa	100,00	100,00	100,00	100,00
Carrefoursa	57,12	57,12	57,12	57,12
CSC BV	100,00	83,24	100,00	83,24

Bağlı Ortaklıklara ait bilançolar ve kar veya zarar tabloları, tam konsolidasyon yöntemi kullanılarak konsolide edilmiş olup Holding ve Bağlı Ortaklıklarının sahip olduğu payların kayıtlı değeri, ilgili özkaynaktan mahsup edilmektedir. Holding ile Bağlı Ortaklıkları arasındaki işlemler ve bakiyeler konsolidasyon kapsamında karşılıklı olarak silinmektedir. Holding'in ve Bağlı Ortaklıklarının, Bağlı Ortaklıklarda sahip olduğu hisselerin finansman maliyeti ile bu hisselere ait temettüler, sırasıyla, özkaynaktan ve ilgili dönem gelirinden çıkarılmıştır.

Bağlı Ortaklıklar, kontrolün Grup'a geçtiği tarihten itibaren konsolidasyon kapsamına alınmakta olup kontrolün sona erdiği tarihten itibaren konsolidasyon kapsamından çıkartılmaktadırlar. Bağlı Ortaklıkların net varlıklarında ve faaliyet sonuçlarında kontrol gücü olmayan paya sahip hissedarların payları, konsolide bilanço ve kar veya zarar tablosunda sırasıyla kontrol gücü olmayan pay ve kontrol gücü olmayan kar/zarar olarak gösterilmektedir. Sabancı Ailesi, Sabancı Ailesi tarafından kurulmuş olan Sabancı Vakfı ve Akbank çalışanları için kurulmuş olan Akbank Tekaüt Sandığı konsolide finansal tablolarda muhasebeleştirilmiş olan bazı Bağlı Ortaklıklar ve İştiraklerin sermayelerinde paya sahiptirler. Bu pay, konsolide finansal tablolarda kontrol gücü olmayan pay olarak dikkate alınmış ve konsolide finansal tablolarda Holding'in hissedarlarına isabet eden net varlıklar ve dönem karına dahil edilmemiştir.

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

2.1 Sunuma İlişkin Temel Esaslar (devamı)

2.1.3 Konsolidasyon Esasları (devamı)

e) İş ortaklığı - Holding'in müşterek anlaşmaya konu olan faaliyetler sonucu oluşan net varlıklar üzerinde haklarının bulunması durumunda, konsolide finansal tablolarda iş ortaklığına konu olan net varlıklar özkaynak yöntemiyle muhasebeleştirilir.

Aşağıdaki tabloda 31 Aralık 2021 ve 31 Aralık 2020 tarihli İş Ortaklıklarında sahip olunan paylar ve etkin ortaklık oranları gösterilmiştir:

	31 Aralık 2021		31 Aralık 2020	
İş Ortaklıkları	**Holding ve Bağlı Ortaklıkları tarafından sahip olunan doğrudan ve dolaylı pay (%)**	**Etkin ortaklık payı (%)**	**Holding ve Bağlı Ortaklıkları tarafından sahip olunan doğrudan ve dolaylı pay (%)**	**Etkin ortaklık payı (%)**
Akçansa	39,72	39,72	39,72	39,72
Brisa	43,63	43,63	43,63	43,63
Enerjisa Enerji	40,00	40,00	40,00	40,00
Enerjisa Üretim	50,00	50,00	50,00	50,00
Temsa Ulaşım Araçları	50,00	23,95	50,00	23,95

İş Ortaklıklarına ilişkin yatırımlar özkaynaktan pay alma yöntemi ile konsolide edilmiştir. İş Ortaklıklarının sermayelerinde Sabancı Ailesi tarafından sahip olunan pay bulunmamaktadır.

f) İştiraklerdeki yatırımlar özkaynak yöntemi ile muhasebeleştirilmiştir. Bunlar, Grup'un şirket faaliyetleri üzerinde kontrol yetkisine sahip bulunmamakla birlikte önemli etkiye sahip olduğu kuruluşlardır. Grup ile İştirak arasındaki işlemlerden doğan gerçekleşmemiş karlar, Grup'un İştirakteki payı ölçüsünde düzeltilmiş olup, gerçekleşmemiş zararlar da, işlem, transfer edilen varlığın değer düşüklüğüne uğradığını göstermiyor ise, düzeltilmiştir. Grup, İştirakleri ile ilgili olarak söz konusu doğrultuda bir yükümlülük altına girmemiş veya bir taahhütte bulunmamıştır.

Aşağıdaki tabloda 31 Aralık 2021 ve 31 Aralık 2020 tarihleri itibarıyla İştirakler'de sahip olunan paylar ve ortaklık oranları gösterilmiştir:

İştirakler	**Holding ve bağlı ortaklıkları tarafından sahip olunan etkin ortaklık payı (%)**
Philsa Philip Morris Sabancı Sigara ve Tütün San. ve Tic. A.Ş. ("Philsa") (*)	25,00
Philip Morris Sabancı Pazarlama Satış A.Ş. ("Philip Morrissa") (*)	24,75

(*) 31 Aralık 2021 tarihli konsolide bilançolarda satış amaçlı sınıflanan varlıklarda sunulmuştur.

İştiraklerin sermayelerinde Sabancı Ailesi tarafından sahip olunan pay bulunmamaktadır.

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

2.1 Sunuma İlişkin Temel Esaslar (devamı)

2.1.4 *Karşılaştırmalı Bilgiler ve Önceki Dönem Tarihli Konsolide Finansal Tabloların Yeniden Düzenlenmesi*

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

2.2 Muhasebe Politika ve Tahminlerindeki Değişiklikler ve Hatalar

Muhasebe politikalarında yapılan önemli değişiklikler ve tespit edilen önemli muhasebe hataları geriye dönük olarak uygulanır ve önceki dönem finansal tabloları yeniden düzenlenir.

Muhasebe tahminlerindeki değişiklikler, yalnızca bir döneme ilişkin ise, değişikliğin yapıldığı cari dönemde, gelecek dönemlere ilişkin ise, hem değişikliğin yapıldığı dönemde hem de gelecek dönemlerde, ileriye yönelik olarak uygulanır. Grup'un konsolide finansal tablolarına ilişkin herhangi bir muhasebe politika ve tahminlerinde değişiklik olmamıştır.

Tespit edilen önemli muhasebe hataları geriye dönük olarak düzeltilir ve önceki dönem finansal tabloları yeniden düzenlenir. Grup'un cari yıl içerisinde tespit ettiği önemli bir muhasebe hatası olmamıştır.

Konsolide finansal tabloların Türkiye Finansal Raporlama Standartları'na göre hazırlanmasında Grup yönetiminin, raporlanan varlık ve yükümlülük tutarlarını etkileyecek, bilanço tarihi itibari ile oluşması muhtemel yükümlülük ve taahhütleri ve raporlama dönemi itibarıyla gelir ve gider tutarlarını belirleyen varsayımlar ve tahminler yapması gerekmektedir. Bu tahmin ve varsayımlar Grup yönetiminin mevcut olaylar ve işlemlere ilişkin en iyi bilgilerine dayanmasına rağmen fiili sonuçlar ile farklılık gösterebilir. Tahminler düzenli olarak gözden geçirilmekte, gerekli düzeltmeler yapılmakta ve gerçekleştikleri dönem kar veya zarar tablosunda yansıtılmaktadırlar. Muhasebe tahminlerindeki değişiklikler, yalnızca bir döneme ilişkin ise, değişikliğin yapıldığı cari dönemde, gelecek dönemlere ilişkin ise, hem değişikliğin yapıldığı dönemde hem de gelecek dönemde, ileriye yönelik olarak, net dönem karı veya zararının belirlenmesinde dikkate alınacak şekilde finansal tablolara yansıtılır.

2.3 Önemli Muhasebe Politikalarının Özeti

2.3.1 *Kiralama işlemleri*

Grup – kiracı olarak

Grup, bir sözleşmenin başlangıcında, sözleşmenin kiralama niteliği taşıyıp taşımadığını ya da kiralama işlemi içerip içermediğini değerlendirir. Sözleşmenin, bir bedel karşılığında tanımlanan varlığın kullanımını kontrol etme hakkını belirli bir süre için devretmesi durumunda, bu sözleşme kiralama niteliği taşımaktadır ya da bir kiralama işlemi içermektedir. Grup, bir sözleşmenin tanımlanan bir varlığın kullanımını kontrol etme hakkını belirli bir süre için devredip devretmediğini değerlendirirken aşağıdaki koşulları göz önünde bulundurur:

a) Sözleşmenin tanımlanan varlık içermesi; bir varlık genellikle sözleşmede açık veya zımni bir şekilde belirtilerek tanımlanır.
b) Varlığın işlevsel bir bölümünün fiziksel olarak ayrı olması veya varlığın kapasitesinin tamamına yakınını temsil etmesi. Tedarikçinin varlığı ikame etme yönünde aslî bir hakka sahip olması ve bundan ekonomik fayda sağlaması durumunda varlık tanımlanmış değildir.
c) Tanımlanan varlığın kullanımından sağlanacak ekonomik yararların tamamına yakınını elde etme hakkının olması.

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

2.3.1 ***Kiralama işlemleri (devamı)***

d) Tanımlanan varlığın kullanımını yönetme hakkının olması. Grup, varlığın nasıl ve ne amaçla kullanılacağına ilişkin kararların önceden belirlenmiş olması durumunda varlığın kullanım hakkına sahip olduğunu değerlendirmektedir. Grup varlığın kullanımını yönetme hakkına aşağıdaki durumlarda sahip olmaktadır:

i. Grup'un, kullanım süresi boyunca varlığı işletme hakkına sahip olması (veya varlığı kendi belirlediği şekilde işletmeleri için başkalarını yönlendirmesi) ve tedarikçinin bu işletme talimatlarını değiştirme hakkının bulunmaması veya
ii. Grup'un, kullanım süresi boyunca varlığın nasıl ve ne amaçla kullanılacağını önceden belirleyecek şekilde varlığı (ya da varlığın belirli özelliklerini) tasarlamış olması.

Grup, kiralamanın fiilen başladığı tarihte finansal tablolarına bir kullanım hakkı varlığı ve bir kira yükümlülüğü yansıtır.

Kullanım hakkı varlığı

Kullanım hakkı varlığı ilk olarak maliyet yöntemiyle muhasebeleştirilir ve aşağıdakileri içerir:
a) Kira yükümlülüğünün ilk ölçüm tutarı,
b) Kiralamanın fiilen başladığı tarihte veya öncesinde yapılan tüm kira ödemelerinden alınan tüm kiralama teşviklerinin düşülmesiyle elde edilen tutar,
c) Grup tarafından katlanılan tüm başlangıçtaki doğrudan maliyetler ve
d) Dayanak varlığın, kiralamanın hüküm ve koşullarının gerektirdiği duruma getirilmesi için restore edilmesiyle ilgili olarak Grup tarafından katlanılan maliyetler (stok üretimi için katlanılan maliyetler hariç).

Grup maliyet yöntemini uygularken, kullanım hakkı varlığını:

a) Birikmiş amortisman ve birikmiş değer düşüklüğü zararları düşülmüş ve
b) Kira yükümlülüğünün yeniden ölçümüne göre düzeltilmiş maliyeti üzerinden ölçer.

Grup, kullanım hakkı varlığını amortismana tabi tutarken TMS 16 Maddi Duran Varlıklar Standardında yer alan amortisman hükümlerini uygular.

Kullanım hakkı varlığının değer düşüklüğüne uğramış olup olmadığını belirlemek ve belirlenen herhangi bir değer düşüklüğü zararını muhasebeleştirmek için TMS 36 Varlıklarda Değer Düşüklüğü Standardı uygulanır.

Kira yükümlülüğü

Kiralamanın fiilen başladığı tarihte, Grup kira yükümlülüğünü o tarihte gerçekleşmemiş olan kira ödemelerinin bugünkü değeri üzerinden ölçer. Kira ödemeleri, kiralamadaki zımnî faiz oranının kolaylıkla belirlenebilmesi durumunda, bu oran kullanılarak; zımnî faiz oranın kolaylıkla belirlenememesi durumunda ise kiracının alternatif borçlanma faiz oranı (kontrat tarihindeki yeni borçlanma faiz oranı) kullanılarak iskonto edilir.

Grup'un kira yükümlülüğünün ölçümüne dâhil olan ve kiralamanın fiilen başladığı tarihte gerçekleşmemiş olan kira ödemeleri aşağıdakilerden oluşur:

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

2.3 Önemli Muhasebe Politikalarının Özeti (devamı)

2.3.1 *Kiralama işlemleri (devamı)*

a) Sabit ödemelerden her türlü kiralama teşvik alacaklarının düşülmesiyle elde edilen tutar,
b) Bir endeks ya da orana bağlı olan, ilk ölçümü kiralamanın fiilen başladığı tarihte bir endeks veya oran kullanılarak yapılan değişken kira ödemeleri,
c) Grup'un satın alma opsiyonunu kullanacağından makul ölçüde emin olması durumunda bu opsiyonun kullanım fiyatı,
d) Kiralama süresinin Grup'un kiralamayı sonlandırmak için bir opsiyon kullanacağını göstermesi durumunda, kiralamanın sonlandırılmasına ilişkin ceza ödemeleri.

Kiralamanın fiilen başladığı tarihten sonra Grup, kira yükümlülüğünü aşağıdaki şekilde ölçer:

a) Defter değerini, kira yükümlülüğündeki faizi yansıtacak şekilde artırır,
b) Defter değerini, yapılmış olan kira ödemelerini yansıtacak şekilde azaltır ve
c) Defter değerini yeniden değerlendirmeleri ve yeniden yapılandırmaları yansıtacak şekilde ya da revize edilmiş özü itibarıyla sabit olan kira ödemelerini yansıtacak şekilde yeniden ölçer.

Uzatma ve erken sonlandırma opsiyonları

Kiralama yükümlülüğü, sözleşmelerdeki uzatma ve erken sonlandırma opsiyonları dikkate alınarak belirlenmektedir. Sözleşmelerde yer alan uzatma ve erken sonlandırma opsiyonlarının büyük kısmı Grup ve kiralayan tarafından müştereken uygulanabilir opsiyonlardan oluşmaktadır. Grup kiralama süresini, söz konusu uzatma ve erken sonlandırma opsiyonları ilgili sözleşmeye göre Grup'un inisiyatifindeyse ve opsiyonların kullanımı makul derecede kesinse kiralama süresine dâhil ederek belirlemektedir. Eğer şartlarda önemli bir değişiklik olursa yapılan değerlendirme Grup tarafından gözden geçirilmektedir.

Değişken kira ödemeleri

Grup'un kiralama sözleşmelerinin bir kısmından kaynaklanan kira ödemeleri değişken kira ödemelerinden oluşmaktadır. TFRS 16 standardı kapsamında yer almayan söz konusu değişken kira ödemeleri, ilgili dönemde gelir tablosuna kira gideri olarak kaydedilmektedir.

Kolaylaştırıcı uygulamalar

Kiralama süresi 12 ay ve daha kısa olan kısa vadeli kiralama sözleşmeleri ile Grup tarafından düşük değerli olarak belirlenen bilgi teknolojileri ekipman kiralamalarına (ağırlıklı olarak yazıcı, dizüstü bilgisayar, mobil telefon vb.) ilişkin sözleşmeler, TFRS 16 Kiralamalar Standardının tanıdığı istisna kapsamında değerlendirilmiş olup, bu sözleşmelere ilişkin ödemeler oluştukları dönemde gider olarak muhasebeleştirilmeye devam edilmektedir.

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

2.3 Önemli Muhasebe Politikalarının Özeti (devamı)

2.3.1 *Kiralama işlemleri (devamı)*

Grup - kiralayan olarak

Grup, bağlı ortaklığı olan Ak Finansal Kiralama A.Ş. vasıtasıyla, "Kiralayan" olma sıfatıyla finansal kiralama işlemleri gerçekleştirmektedir. Finansal kiralamaya konu olan varlık, bilançoda yapılan net kiralama tutarına eşit bir alacak olarak gösterilir. Faiz geliri, kiralayanın kiralanan varlık ile ilgili net yatırım metodu kullanılarak sabit bir dönemsel getiri oranı yaratacak şekilde belirlenir ve ilgili dönemde olmayan kısmı kazanılmamış faiz geliri hesabında izlenir.

Grup'un faaliyet kiralamalarında ise kiralanan varlıklar, konsolide bilançoda yatırım amaçlı gayrimenkuller, maddi duran varlıklar veya diğer dönen varlıklar altında sınıflandırılır ve elde edilen kira gelirleri kiralama dönemi süresince, eşit tutarlarda konsolide gelir tablosuna yansıtılır. Kira gelirleri kira dönemi boyunca doğrusal yöntem ile konsolide gelir tablosuna yansıtılmaktadır.

2.3.2 *Nakit ve nakit benzeri değerler*

Nakit ve nakit benzeri değerler, kasada tutulan nakit, vadeleri üç ay veya daha kısa olan bankalarda tutulan mevduat ve bloke mevduatları içerir. Grup, nakit ve nakit benzerlerini beklenen kredi zararı modelini kullanarak değer düşüklüğü için gözden geçirmektedir (Dipnot 5).

2.3.3 *Satış ve geri alış anlaşmaları*

Tekrar geri alımlarını öngören anlaşmalar çerçevesinde satılmış olan menkul kıymetler ("Repo") Grup portföyünde tutulma amaçlarına göre "Gerçeğe uygun değer farkı kar zarara yansıtılan", "gerçeğe uygun değeri diğer kapsamlı gelire yansıtılan" veya "İtfa edilmiş maliyeti üzerinden değerlenen" 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.

Geri satım taahhüdü ile alınmış menkul kıymetler ("Ters repo") işlemleri konsolide bilançoda "Hazır Değerler" kalemi altında muhasebeleştirilmektedir. Ters repo anlaşmaları ile belirlenen alım ve geri satım fiyatları arasındaki farkın döneme isabet eden kısmı için "Etkin faiz (iç verim) oranı yöntemi"ne göre faiz gelir reeskontu hesaplanmaktadır.

2.3.4 *T.C. Merkez Bankası hesabı*

T.C. Merkez Bankası ("Merkez Bankası") hesabı, Merkez Bankası'nın 2005/1 Sayılı "Zorunlu Karşılıklar Hakkında Tebliği"ne göre bankalarca Türk parası zorunlu karşılık için geçerli oranlar mevduatlar ve diğer yükümlülükler için vade yapısına göre %3 ila %8 (2020: %1 ila %6) aralığında; yabancı para zorunlu karşılık için geçerli oranlar ise mevduat ve diğer yükümlülükler vade yapısına göre %5 ila %26 aralığındadır (31 Aralık 2020: %5 ila %22).

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

2.3 Önemli Muhasebe Politikalarının Özeti (devamı)

2.3.5 *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" uygulamayı tercih etmiştir. Söz konusu yaklaşım ile Grup, ticari alacakların belirli sebeplerle değer düşüklüğüne uğramadığı durumlarda (gerçekleşmiş değer düşüklüğü zararları haricinde), ticari alacaklara ilişkin zarar karşılıklarını "ömür boyu beklenen kredi zararlarına" eşit bir tutardan ölçmektedir.

1 Ocak 2018 tarihinden önce yürürlükte olan TMS 39 "Finansal Araçlar: Muhasebeleştirme ve Ölçme" standardında yer alan "gerçekleşen kredi zararları modeli" yerine TFRS 9 "Finansal Araçlar" standardında "beklenen kredi zararları modeli" tanımlanmıştır. Beklenen kredi zararları, bir finansal aracın beklenen ömrü boyunca kredi zararlarının olasılıklarına göre ağırlıklandırılmış bir tahminidir. Beklenen kredi zararlarının hesaplamasında, geçmiş kredi zararı deneyimleri ile birlikte, Grup'un geleceğe yönelik tahminleri de dikkate alınmaktadır.

2.3.6 *Finans Sektörü Faaliyetlerinden Alacaklar*

Grup, 1 Ocak 2018 tarihinden itibaren, itfa edilmiş maliyeti ile ölçülen finans sektörü faaliyetlerinden alacaklarının değer düşüklüğü hesaplaması için, TFRS 9 standardında yer alan ve ilk muhasebeleştirmeden sonra kredi kalitesindeki değişimin dikkate alındığı üç aşamalı değer düşüklüğü yaklaşımını (genel yaklaşım) uygulamaktadır. Söz konusu yaklaşım kapsamında tanımlanan aşamalar aşağıdaki gibidir:

"Aşama 1", ilk muhasebeleştirme anında ve ilk muhasebeleştirmeden bir sonraki raporlama dönemine kadar kredi riskinde önemli bir artış olmayan veya raporlama tarihinde düşük kredi riski olan finansal varlıkları kapsamaktadır. Söz konusu varlıklar için, "12 aylık beklenen kredi zararı" muhasebeleştirilmekte ve faiz geliri beklenen zarar karşılığı düşülmeden brüt defter değeri üzerinden hesaplanmaktadır. 12 aylık beklenen kredi zararı, raporlama tarihinden sonraki 12 ay içinde finansal varlığa ilişkin gerçekleşmesi muhtemel temerrüt durumlarından kaynaklanan kredi zararlarının 12 aya ağırlıklandırılması ile hesaplanan tutardır.

"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.

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

2.3 Önemli Muhasebe Politikalarının Özeti (devamı)

2.3.6 *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.

2.3.7 *Finansal Varlıklar*

2.3.7.1 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 değerleme sonucu oluşan kazanç ve kayıplar kâr/zarar hesaplarına dahil edilmektedir. Grup, 31 Aralık 2021 tarihi itibarıyla gerçeğe uygun değer farkı kâr/zarara yansıtılan finansal varlıklar ve yükümlülüklerin gerçeğe uygun değer ölçümlemesinde COVID-19 salgınının etkilerini gözden geçirmiş ve raporlama tarihi itibarıyla düzeltme gerektirecek değişiklik tespit edilmemiştir.

2.3.7.2 Gerçeğe Uygun Değer Farkı Diğer Kapsamlı Gelire Yansıtılan Finansal Varlıklar

Finansal varlığın sözleşmeye bağlı nakit akışlarının tahsil edilmesini ve finansal varlığın satılmasını amaçlayan bir iş modeli kapsamında elde tutulmasına ek olarak finansal varlığa ilişkin sözleşme şartlarının, belirli tarihlerde sadece anapara ve anapara bakiyesinden kaynaklanan faiz ödemelerini içeren nakit akışlarına yol açması durumlarında finansal varlık, gerçeğe uygun değer farkı diğer kapsamlı gelire yansıtılan olarak sınıflandırılmaktadır.

Gerçeğe uygun değer farkı diğer kapsamlı gelire yansıtılan finansal varlıklar, gerçeğe uygun değerini yansıtan elde etme maliyetlerine işlem maliyetlerinin eklenmesi ile kayda alınmaktadır. Gerçeğe uygun değer farkı diğer kapsamlı gelire yansıtılan finansal varlıklar kayda alınmalarını takiben gerçeğe uygun değeriyle değerlenmektedir. Gerçeğe uygun değer farkı diğer kapsamlı gelire yansıtılan menkul değerlerin etkin faiz yöntemi ile hesaplanan faiz gelirleri ile sermayede payı temsil eden menkul değerlerin temettü gelirleri gelir tablosuna yansıtılmaktadır.

Gerçeğe uygun değer farkı diğer kapsamlı gelire yansıtılan finansal varlıkların gerçeğe uygun değerleri ile itfa edilmiş maliyetleri arasındaki fark yani "Gerçekleşmemiş kâr ve zararlar" ise ilgili finansal varlığa karşılık gelen değerin tahsili, varlığın satılması, elden çıkarılması veya zafiyete uğraması durumlarından birinin gerçekleşmesine kadar dönemin gelir tablosuna yansıtılmamakta ve özkaynaklar altındaki "Kâr veya Zararda Yeniden Sınıflandırılacak Birikmiş Diğer Kapsamlı Gelirler veya Giderler" hesabında izlenmektedir. Söz konusu menkul değerlerin tahsil edildiğinde veya elden çıkarıldığında özkaynak içinde yansıtılan birikmiş gerçeğe uygun değer farkları gelir tablosuna yansıtılmaktadır.

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

2.3 Önemli Muhasebe Politikalarının Özeti (devamı)

2.3.7.2 Gerçeğe Uygun Değer Farkı Diğer Kapsamlı Gelire Yansıtılan Finansal Varlıklar (devamı)

Gerçeğe uygun değer farkı diğer kapsamlı gelire yansıtılan finansal varlıklar olarak sınıflanan sermayede payı temsil eden menkul değerler gerçeğe uygun değerleri ile muhasebeleştirilmektedir. İstisnai olarak, maliyet, gerçeğe uygun değerin belirlenmesinde uygun bir tahmin yöntemi olabilir. Bu durum ancak gerçeğe uygun değerin ölçümüne ilişkin yeterli düzeyde yakın zamanlı bilgi bulunmaması ya da gerçeğe uygun değerin birden fazla yöntemle ölçülebilmesi ve bu yöntemler arasında maliyetin gerçeğe uygun değer tahminini en iyi şekilde yansıtıyor olması durumunda mümkün olmaktadır. Bu tercihin yapılması durumunda, birikmiş gerçeğe uygun değer farkları gelir tablosuna yansıtılmayacaktır.

2.3.7.3 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.

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 değerlenmekte 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. Grup'un itfa edilmiş maliyet bedelinden muhasebeleştirilen finansal varlıkları, "nakit ve nakit benzerleri", "ticari alacaklar", "borçlanma senetleri" ve "finans sektörü faaliyetlerinden alacaklar" kalemlerini içermektedir.

2.3.8 *İlişkili taraflar*

Bu konsolide finansal tabloların amacı doğrultusunda ortaklar, üst düzey yöneticiler ve yönetim kurulu üyeleri, aileleri ve kendileri tarafından kontrol edilen veya kendilerine bağlı şirketler, ilişkili taraflar olarak kabul edilmiştir.

2.3.9 *Stoklar*

Stoklar, maliyetin veya net gerçekleşebilir değerin düşük olanı ile değerlenir. Stokların maliyeti tüm satın alma maliyetlerini, dönüştürme maliyetlerini ve stokların mevcut durumuna ve konumuna getirilmesi için katlanılan diğer maliyetleri içerir. Stokların birim maliyeti, hareketli ağırlıklı ortalama yöntemi ile belirlenir (Dipnot 11). Net gerçekleşebilir değer, işin normal akışı içinde tahmini satış fiyatından tahmini tamamlama maliyeti ve satışı gerçekleştirmek için gerekli tahmini satış maliyeti toplamının indirilmesiyle elde edilen tutardır.

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

2.3 Önemli Muhasebe Politikalarının Özeti (devamı)

2.3.10 *Türev araçlar*

Türev araçların, ağırlıklı olarak yabancı para ve faiz swapları ile vadeli döviz alım-satım sözleşmelerinin, ilk olarak kayda alınmasında elde etme maliyeti kullanılmakta ve bunlara ilişkin işlem maliyetleri elde etme maliyetine dahil edilmektedir. Türev araçlar kayda alınmalarını izleyen dönemlerde makul değer ile değerlenmektedir. Tüm türev araçlar gerçeğe uygun değer farkı kar zarara yansıtılan finansal varlıklar olarak sınıflandırılmaktadır. Türev araçların makul değeri piyasada oluşan makul değerlerinden veya indirgenmiş nakit akımı modelinin kullanılması suretiyle hesaplanmaktadır.

Tezgah üstü vadeli kambiyo sözleşmelerinin makul değeri, orijinal vadeli kurun, ilgili para birimi için sözleşmenin geri kalan kısmında geçerli olan piyasa faiz oranları referans alınarak hesaplanıp, bilanço tarihi itibarıyla geçerli olan vadeli kurla karşılaştırmak yoluyla belirlenmektedir.

Türev araçlar makul değerin pozitif veya negatif olmasına göre bilançoda sırasıyla varlık veya yükümlülük olarak kaydedilmektedirler.

Yapılan değerleme sonucu gerçeğe uygun değer farkı kar zarara yansıtılan finansal varlık olarak sınıflandırılan türev araçların makul değerinde meydana gelen farklar kar veya zarar tablosuna yansıtılmaktadır.

Bazı türev araçları ekonomik olarak risklere karşı etkin bir koruma sağlamakla birlikte, muhasebesel olarak TFRS 9 kapsamında bunlar "Gerçeğe uygun değer farkı kar zarara yansıtılan" olarak muhasebeleştirilmekte ve bunların makul değer değişiklikleri dönemin kar veya zarar tablosuna yansıtılmaktadır.

Riskten korunma amaçlı faiz oranı swap işlemlerindeki kazançlar ve zararlar, riskten koruma amaçlı aracın ilgili geliri veya gideri ile aynı esas üzerinden gelir veya gider olarak tanınmaktadır. Faiz oranı swap işlemlerindeki kazanç ve zararlar faiz geliri veya faiz gideri olarak kaydedilmiştir.

Nakit akış riskinden korunma amaçlı olarak tayin edilen ve yeterli olan türev enstrümanların makul değer değişikliklerinin etkin olan kısımları özkaynaklar altında muhasebeleştirilir. Makul değer değişikliklerinin etkin olmayan kısımlarına istinaden oluşan gelir veya gider oluştuğu dönemde kar veya zarar tablosunda muhasebeleştirilir.

Gerçeğe uygun değer riskinden korunma amaçlı olarak tayin edilen ve yeterli olan türev enstrümanların makul değer değişiklikleri riskten korunan varlık veya yükümlülüğün gerçeğe uygun değerindeki değişiklikleri ile birlikte kar veya zarar tablosuna kaydedilir. Riskten korunan varlık veya yükümlülüğün makul değerindeki değişiklik, riskten korunma muhasebesinin etkin olduğu dönem boyunca, ilgili varlık veya yükümlülük ile birlikte gösterilir. Riskten korunmanın, riskten korunma muhasebesi şartlarını artık yerine getirmediği durumlarda, etkin faiz oranı yöntemi kullanılan riskten korunan kalemin taşınan değerine yapılan düzeltmeler vadeye kalan süre içerisinde iskonto edilerek kar veya zarar tablosuna yansıtılır.

Özkaynaklar altında biriktirilen tutarlar riskten korunan kalemlerin kar veya zarar tablosu etkilerinin oluştuğu dönemler itibarıyla kar veya zarar tablosuna dahil edilirler. Bir riskten korunma enstrümanının satıldığı, vadesinin dolduğu veya riskten korunma kriterlerini karşılayamamaya başladığı durumlarda, ilgili tarihe kadar özkaynaklar altında birikmiş olan kar veya zararlar hemen kar veya zarar tablosuna dahil edilmeyip, riskten korunması amaçlanan nakit akımlarının kar veya zarar tablosuna dahil edildiği tarihe kadar özkaynaklarda tutulmaya devam edilir.

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

2.3 Önemli Muhasebe Politikalarının Özeti (devamı)

2.3.10 *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 makul değer değişiklikleri oluştukları dönemde kar veya zarar tablosuna dahil edilirler.

2.3.11 *Yatırım amaçlı gayrimenkuller*

Mal ve hizmetlerin üretiminde kullanılmak veya idari maksatlarla veya işlerin normal seyri esnasında satılmak yerine, kira elde etmek ve/veya sermaye kazancı elde etmek amacıyla veya her ikisi için tutulan araziler ve binalar yatırım amaçlı gayrimenkuller olarak sınıflandırılır ve maliyet yöntemine göre maliyet eksi birikmiş amortisman (arazi hariç) ve varsa değer düşüklüğü sonrasındaki değerleri ile gösterilir (Dipnot 14). İnşaası Grup tarafından yapılan yatırım amaçlı gayrimenkulün maliyeti ise, inşaat veya ıslah çalışmalarının tamamlandığı tarihteki maliyeti üzerinden belirtilir. Söz konusu bu tarihe kadar, Grup, TMS 16 "Maddi Duran Varlıklar" şartlarını uygular. Söz konusu tarihte varlık, yatırım amaçlı gayrimenkul haline gelmesi ile birlikte yatırım amaçlı gayrimenkuller hesap kalemine transfer edilir. Faaliyet kiralaması çerçevesinde kiralanan gayrimenkuller yatırım amaçlı gayrimenkul olarak sınıflandırılmamıştır. Maliyetleri ile gerçeğe uygun değerleri karşılaştırıldığında, önemli bir farka rastlanılmamıştır. Yatırım amaçlı gayrimenkullerin amortisman dönemleri, tahmin edilen faydalı ömürleri esas alınarak belirlenmiştir. Bu varlıkların tahmini ekonomik ömürleri 20-49 yıl arasındadır.

2.3.12 *Maddi duran varlıklar*

Maddi duran varlıklar, elde etme maliyetlerinden birikmiş amortisman düşüldükten ve birikmiş değer düşüklüğü sonraki net değeri ile gösterilmektedir (Dipnot 15). Amortisman, maddi duran varlıkların faydalı ömürleri üzerinden doğrusal amortisman yöntemi kullanılarak ayrılmaktadır. Arsa ve araziler amortismana tabi değildir. Söz konusu varlıkların tahmin edilen faydalı ömürleri aşağıda belirtilmiştir:

	Yıllar
Yeraltı ve yer üstü düzenleri	4-50
Binalar	10-50
Makine, tesis ve cihazlar	3-30
Taşıt araçları	3-7
Döşeme ve demirbaşlar	3-15
Diğer maddi duran varlıklar	5-10

Maddi duran varlıkların elden çıkartılması sonucu oluşan kar veya zarar, kayıtlı değer ile tahsil olunan tutarların karşılaştırılması ile belirlenir ve cari dönemde ilgili gelir ve gider hesaplarına yansıtılır.

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

2.3 Önemli Muhasebe Politikalarının Özeti (devamı)

2.3.12 *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 makul değerinden satışı gerçekleştirmek için katlanılacak maliyetlerin düşülmesi suretiyle tespit edilir. Kullanımdaki değer ise ilgili varlığın kullanılmasına devam edilmesi suretiyle gelecekte elde edilecek tahmini nakit akımlarının bilanço tarihi itibarıyla indirgenmiş tutarlarına artık değerlerinin eklenmesi ile tespit edilir. Maddi duran varlıkların yapılan normal bakım ve onarım harcamaları, gider olarak muhasebeleştirilmektedir. Maddi duran varlığın kapasitesini genişleterek kendisinden gelecekte elde edilecek faydayı artıran nitelikteki yatırım harcamaları, maddi duran varlığın maliyetine eklenmektedir.

2.3.13 *Maddi olmayan duran varlıklar*

Maddi olmayan duran varlıklar ruhsatları, maden haklarını, iktisap edilmiş kullanım haklarını, bilgi sistemlerini geliştirme maliyetlerini, satın alınmış teknoloji ve diğer tanımlanabilir hakları içermektedir. Maddi olmayan duran varlıklar, elde etme maliyetinden kayda alınır ve 20 yılı geçmeyen tahmini faydalı ömürleri boyunca doğrusal olarak itfa edilirler (Dipnot 16). Maden işletme haklarına ilişkin itfa payları ilgili maden işletilmeye başladığında ayrılır.

İşletme birleşmesi sonucu sahip olunan müşteri ilişkileri ve sözleşmeleri iktisap tarihindeki makul değerleri üzerinden muhasebeleştirilir. Müşteri ilişkileri ve sözleşmeleri tahmini sınırlı faydalı ömürleri üzerinden doğrusal amortisman yöntemi ile amortismana tabi tutulur ve elde etme maliyetinden birikmiş itfa payı ve değer düşüklüğü karşılıkları düşülmesi ile bulunan değer üzerinden taşınırlar (Dipnot 16).

2.3.14 *Satış amacıyla elde tutulan duran varlıklar ve durdurulan faaliyetler*

Varlıklar, kayıtlı değerlerinin kullanılmak suretiyle değil satış işlemi sonucu geri kazanılmasının amaçlandığı durumlarda satış amacıyla elde tutulan duran varlıklar olarak sınıflandırılır. Bu varlıklar; bir işletme birimi, satış grupları veya ayrı bir maddi duran varlık olabilir. Satılmak üzere elde tutulan duran varlıkların satışının bilanço tarihini takip eden oniki ay içerisinde gerçekleşmesi beklenir. Çeşitli olay veya koşullar satış işleminin tamamlanma süresini bir yıldan fazlaya uzatabilir. Söz konusu gecikmenin, işletmenin kontrolü dışındaki olaylar veya koşullar nedeniyle gerçekleşmiş ve işletmenin ilgili varlığın (veya elden çıkarılacak varlık grubunu) satışına yönelik satış planının devam etmekte olduğuna dair yeterli kanıt bulunması durumunda; satış işlemini tamamlamak için gerekli olan sürenin uzaması, ilgili varlığın (veya elden çıkarılacak varlık grubunun) satış amaçlı elde tutulan varlık olarak sınıflandırılmasını engellemez.

Durdurulan faaliyetler; elden çıkarılan veya satış amacıyla elde tutulan işletme birimleri olabilir ve (a) belirli bir coğrafi bölge faaliyetlerini veya önemli bir iş kolunu ifade eder (b) belirli bir coğrafi bölge faaliyetlerini veya önemli bir iş kolunun elden çıkarmak ile ilgili planın bir parçasıdır veya (c) tekrar satmak için iktisap edilen bir bağlı ortaklıktır.

Satış amacıyla elde tutulan duran varlıklar kayıtlı değerin veya makul değerin düşük olanı ile değerlenir. Makul değerin kayıtlı değerin altına düştüğü durumlarda oluşan değer düşüklüğü ilgili dönemin konsolide kar veya zarar tablosuna gider kaydedilir.

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

2.3 Önemli Muhasebe Politikalarının Özeti (devamı)

2.3.15 *Özkaynak kalemleri*

Özkaynak kalemlerinin düzeltilmesinde; yeniden değerleme değer artış fonu gibi enflasyon nedeniyle işletmelerin oluşturmalarına izin verilen fonların sermayeye ilave edilmesi, ortakların özkaynağa katkısı olarak dikkate alınmamıştır. Yedek akçelerin ve dağıtılmamış karların sermayeye ilave edilmesi ortaklar tarafından konulan sermaye olarak dikkate alınmıştır. Sermayeye ilave edilmiş özkaynak kalemlerinin düzeltilmesinde, sermaye artırımının tescil tarihi veya sermaye artırımına mahsuben ödenen tutarların tahsil tarihi esas alınmıştır. Sermayeye ilave edilmiş olsun veya olmasın, hisse senedi ihraç primlerinin düzeltilmesinde ise tahsil tarihleri dikkate alınmıştır (Dipnot 23).

Özkaynaklar altında takip edilen geri alınmış paylar, bağlı ortaklıkların sahip oldukları Holding hisselerini temsil eder. Konsolide mali tablolarda söz konusu tutar Holding sermayesinin, bağlı ortaklığın elinde bulundurduğu hisse oranına denk gelen tutar oranında azaltılması suretiyle muhasebeleştirilmiştir.

Değer artış fonları içerisinde yer alan yeniden değerleme fonu satış işleminden önce Grup'un elinde bulundurduğu net varlığa işlem tarihinde isabet eden değer artışıdır. Yeniden değerleme fonları içerisinde yer alan önemli tutarın amortismana tabi varlıklar ile ilgili olması sebebiyle, söz konusu varlıkların amortismana tabi oldukları veya elden çıkarıldıkları dönemde ilgili değerleme fonundan geçmiş yıllar karlarına transfer edilmek suretiyle muhasebeleştirilir.

Gelecekteki nakit akımlarının finansal riskten korunması olarak belirlenen ve bu konuda etkin olan türev finansal araçların gerçeğe uygun değerindeki değişiklikler doğrudan özkaynaklarda "Riskten korunma fonları" içerisinde kayıtlara alınmaktadır. Ayrıca Grup, yabancı para finansal borçları ile döviz kurlarındaki değişimden kaynaklanan yurtdışındaki net yatırım riskinden korunmaktadır. Bu kapsamdaki yabancı para finansal borçların döviz kurundan kaynaklanan değer değişiminin etkin kısmı, özkaynaklar altındaki "Riskten korunma fonları" hesabında muhasebeleştirilmiştir.

Grup'un bağlı ortaklıklarından Akbank'ın 31 Aralık 2021 tarihi itibarıyla sermaye yeterliliği standart oranı %21,14 (31 Aralık 2020: %20,70) olup sermaye yeterliliği standart oranı ilgili mevzuat ile belirlenen asgari oranın üzerindedir.

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

2.3 Önemli Muhasebe Politikalarının Özeti (devamı)

2.3.16 *Araştırma giderleri ve geliştirme maliyetleri*

Araştırma giderleri gerçekleştiğinde gider kaydedilmektedir. Yeni ürünlerin geliştirilmesi veya geliştirilen ürünlerin testi ve dizaynı ile ilgili proje maliyetleri, projenin ticari ve teknolojik bakımdan başarılı bir şekilde uygulanabilir olması ve maliyetlerin güvenilir olarak tespit edilebilmesi halinde maddi olmayan duran varlık olarak değerlendirilirler. Diğer geliştirme giderleri gerçekleştiğinde gider olarak kaydedilmektedir. Önceki dönemde gider kaydedilen geliştirme giderleri sonraki dönemde aktifleştirilemez.

2.3.17 *Finansal borçlar ve borçlanma maliyetleri*

Finansal borçlar, ilk muhasebeleştirilmesi sırasında gerçeğe uygun değerinden ölçülür. İlgili finansal yükümlülüğün yüklenimi ile doğrudan ilişkilendirilebilen işlem maliyetleri de söz konusu gerçeğe uygun değere ilave edilir. Bu finansal yükümlülükler, müteakip dönemlerde etkin faiz yöntemiyle hesaplanan itfa edilmiş maliyetinden ölçülürler.

Kullanıma ve satışa hazır hale getirilmesi önemli ölçüde zaman isteyen özellikli varlıklar (amaçlandığı şekilde kullanıma ve satışa hazır hale getirilmesi uzun bir süreyi gerektiren varlığı ifade eder) söz konusu olduğunda, ilgili varlığın satın alınması, inşası veya üretimi ile doğrudan ilişki kurulabilen borçlanma maliyetleri, ilgili varlık kullanıma veya satışa hazır hale getirilene kadar maliyetinin bir unsuru olarak aktifleştirilir. Bu kapsamda olmayan borçlanma maliyetleri ise oluştukları dönemde giderleştirilir.

Devam eden yatırımlarla ilişkilendirilebilen kredilerin finansman maliyetleri (faiz giderleri ve TL benchmark faiz ile yabancı para kredilere ilişkin kredi faizi arasındaki fark nispetindeki kur farkı giderleri), yatırımlar tamamlanıncaya kadar aktifleştirilmektedir.

2.3.18 *Ertelenen finansman giderleri*

Ertelenen finansman giderleri (temel olarak finans kuruluşlarından uzun vadeli banka kredileri alımında katlanılan giderler) uzun vadeli kredilerin vadeye kalan süreleri doğrultusunda, efektif faiz metodu kullanılarak itfa edilmektedir.

2.3.19 *Kurum kazancı üzerinden hesaplanan vergiler*

Türk Vergi Mevzuatı, ana şirket ve onun bağlı ortaklığına konsolide vergi beyannamesi hazırlamasına izin vermediğinden, ekli konsolide finansal tablolarda da yansıtıldığı üzere, vergi karşılıkları her bir işletme bazında ayrı olarak hesaplanmıştır.

Gelir vergisi gideri, cari vergi ve ertelenmiş vergi giderinin toplamından oluşur.

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

2.3 Önemli Muhasebe Politikalarının Özeti (devamı)

2.3.19 *Kurum kazancı üzerinden hesaplanan vergiler (devamı)*

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.

2.3 Önemli Muhasebe Politikalarının Özeti (devamı)

2.3.20 *Çalışanlara sağlanan faydalar*

Emeklilik hakları

Akbank çalışanları 506 sayılı Sosyal Sigortalar Kanunu'nun geçici 20'nci maddesine göre kurulmuş olan "Akbank T.A.Ş. Tekaüt Sandığı Vakfı ("Tekaüt Sandığı")'nın üyesidir. Tekaüt Sandığı'nın teknik mali tabloları Sigorta Murakebe Kanunu'nun 38. maddesi ve bu maddeye istinaden çıkarılan "Aktüerler Yönetmeliği" hükümlerine göre aktüerler siciline kayıtlı bir aktüer tarafından denetlenmektedir.

1 Kasım 2005 tarih 25983 mükerrer sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan 5411 Sayılı Bankacılık Kanunu ("Bankacılık Kanunu")'nun geçici 23'üncü maddesinin birinci fıkrası, banka sandıklarının Bankacılık Kanunu'nun yayımı tarihinden itibaren 3 yıl içinde Sosyal Güvenlik Kurumu (SGK)'na devredilmesini hükmetmekte ve bu devrin esaslarını düzenlemekteydi. Bankacılık Kanunu'nun sözkonusu maddesi Cumhurbaşkanı tarafından 2 Kasım 2005 tarihinde Anayasa Mahkemesi'ne başvuru konusu yapılmış ve Anayasa Mahkemesi'nin 31 Mart 2007 tarih ve 26479 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan 22 Mart 2007 günlü, E. 2005/39, K. 2007/33 sayılı kararı ile iptal edilerek, yürürlüğü kararın yayım tarihinden itibaren durdurulmuş ve ilgili fıkranın iptaline ilişkin gerekçeli karar 15 Aralık 2007 tarih ve 26731 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanmıştır.

Anayasa Mahkemesi'nin iptale ilişkin gerekçeli kararının 2007 yılının Aralık ayında yayınlanmasının hemen akabinde Türkiye Büyük Millet Meclisi ("TBMM") banka sandıklarının iştirakçilerinin Sosyal Güvenlik Kurumu'na devredilmesini öngören yeni yasal düzenlemeler üzerinde çalışmaya başlamış ve 17 Nisan 2008 tarihinde 5754 sayılı Sosyal Güvenlik Kanunu'nun ("Yeni Kanun") devre ilişkin esasları düzenleyen ilgili maddeleri TBMM Genel Kurulu'nda kabul edilmiş ve 8 Mayıs 2008 tarih ve 26870 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. 19 Haziran 2008 tarihinde ana muhalefet partisinin, Yeni Kanun'un sandıkların SGK'ya devredilmesini de içeren bazı maddelerinin iptali ve yürürlülüğünün durdurulması istemiyle Anayasa Mahkemesi'ne yapmış olduğu başvuru, Anayasa Mahkemesi'nin 30 Mart 2011 tarihli toplantısında alınan karar ile reddedilmiş olup, gerekçeli karar 28 Aralık 2011 tarih ve 28156 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanmıştır.

Yeni Kanun devir tarihi itibarıyla devredilen kişilerle ilgili olarak yükümlülüğün peşin değerinin; yüzde 9,8 teknik faiz oranı kullanılarak, SGK, Maliye Bakanlığı, Hazine Müsteşarlığı, Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı, BDDK, TMSF, banka ve sandık temsilcilerinden oluşan bir komisyon tarafından, sandıkların Kanun kapsamındaki sigorta kolları itibarıyla gelir ve giderleri ile sandıklarca ödenen aylık ve gelirlerin SGK düzenlemeleri çerçevesindeki aylık ve gelirlerin üzerinde olması halinde söz konusu farklar da dikkate alınarak hesaplanacağını ve devrin 8 Mayıs 2011 tarihine kadar tamamlanacağı belirtilmekte idi. 9 Nisan 2011 tarih ve 27900 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan Bakanlar Kurulu'nun kararı ile söz konusu devir sürecinin 2 yıl uzatılmasına karar verilmiştir. Buna göre devrin 8 Mayıs 2013 tarihine kadar tamamlanması gerekmektedir. 8 Mart 2012 tarih ve 28227 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan 5510 sayılı Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanununun geçici 20'nci maddesinin birinci fıkrasındaki değişiklik ile de Bakanlar Kurulu'na verilmiş olan erteleme yetkisi çerçevesince, 30 Nisan 2014 tarihli 28987 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan 2014/6042 sayılı Bakanlar Kurulu kararı ile 1 yıl daha ertlenen devir sürecinin, bu değişiklik ile 8 Mayıs 2015 tarihine kadar tamamlanması gerekmekte idi.

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

2.3 Önemli Muhasebe Politikalarının Özeti (devamı)

2.3.20 *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 (l) bendi ile 5510 sayılı Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu'nun geçici 20'nci maddesinde yer alan Sosyal Güvenlik Kurumu'na devir tarihi belirlemeye "Bakanlar Kurulu" yetkilidir ibaresi "Cumhurbaşkanı" yetkilidir şeklinde değiştirilmiştir.

Yeni Kanun uyarınca Sandık iştirakçileri ile aylık ve/veya gelir bağlanmış olanlar ve bunların hak sahiplerinin SGK'ya devrinden sonra bu kişilerin tabi oldukları vakıf senedinde bulunmasına rağmen karşılanmayan diğer sosyal hakları ve ödemeleri, sandıklar ve sandık iştirakçilerini istihdam eden kuruluşlarca karşılanmaya devam edilecektir.

Grup, aktüerler siciline kayıtlı bir aktüerin hazırladığı rapor ile tespit edilen 294.503 TL teknik açık için mali tablolarında karşılık ayırmıştır (31 Aralık 2020: 126.263 TL).

Konsolidasyon kapsamındaki finansal kuruluşların çalışanları yukarıda açıklanan emeklilik planına dahil olmayıp, Sosyal Güvenlik Kurumu ve diğer tanımlanmış katkı planları kapsamındadır.

	31 Aralık 2021	**31 Aralık 2020**
Toplam yükümlülükler	(9.063.017)	(7.690.175)
Gelecekteki katkıların peşin değeri	6.336.667	5.601.360
Sosyal Güvenlik Kurumu'na Toplam Devir Yükümlülüğü	**(2.726.350)**	**(2.088.815)**
Geçmiş hizmet yükümlülüğü	(452.546)	(366.677)
Sosyal Güvenlik Kurumu'na Devir ve İlave Yükümlülükler	**(3.178.896)**	**(2.455.492)**
Varlıkların piyasa değeri	2.884.393	2.329.229
Varlıklar sonrası sandık fazlası/(açığı)	**(294.503)**	**(126.263)**

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

2.3 Önemli Muhasebe Politikalarının Özeti (devamı)

2.3.20 ***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 2021**	**31 Aralık 2020**
- 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	%3,54	%3,97

Ölüm oranı

Erkekler için 60, kadınlar için 58 yaşında emekli olan bir kişinin dikkate alınan ortalama yaşam beklentisi istatistiki verilere dayanan mortalite tablosuna göre belirlenmiş olup erkekler için 19,7 kadınlar için 25,3 yıldır.

Sandık varlıklarının gerçeğe uygun değerinin hareket tablosu aşağıdaki gibidir:

	31 Aralık 2021	**31 Aralık 2020**
Açılış	**2.329.229**	**2.065.470**
Sandık varlıklarının gerçek getirisi	492.765	227.741
İşveren katkı payları	498.701	432.814
Çalışanların katkı payları	330.903	284.885
Ödenen tazminatlar	(767.205)	(681.681)
Dönem Sonu	**2.884.393**	**2.329.229**

Sandık varlıklarının dağılımı aşağıdaki gibidir:

	31 Aralık 2021		**31 Aralık 2020**	
Banka plasmanları	546.798	%19	275.016	%12
Maddi duran varlıklar	15.955	%1	16.421	%1
Menkul kıymetler ve hisse senetleri	1.473.310	%51	1.551.810	%67
Diğer	848.330	%29	485.982	%20
Dönem Sonu	**2.884.393**	**%100**	**2.329.229**	**%100**

Kıdem tazminatı karşılığı

Kıdem tazminatı karşılığı, Grup'un, personelin Türk İş Kanunu uyarınca emekliye ayrılması veya en az bir yıllık hizmeti tamamlayarak iş ilişkisinin kesilmesi, askerlik hizmeti için çağrılması veya vefatı durumunda doğacak gelecekteki olası yükümlülüklerinin tahmini toplam karşılığının bilanço tarihindeki indirgenmiş değerini ifade eder (Dipnot 21). Tüm aktüeryal kayıp ve kazanç özkaynaklar altında muhasebeleştirilmiştir.

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

2.3 Önemli Muhasebe Politikalarının Özeti (devamı)

2.3.21 *Karşılıklar, koşullu varlık ve yükümlülükler*

Karşılıklar, Grup'un bilanço tarihi itibarıyla mevcut bulunan ve geçmişten kaynaklanan yasal veya yapısal bir yükümlülüğün bulunması, yükümlülüğü yerine getirmek için ekonomik fayda sağlayan kaynakların çıkışının gerçekleşme olasılığının olması ve yükümlülük tutarı konusunda güvenilir bir tahminin yapılabildiği durumlarda muhasebeleştirilmektedir.

Geçmiş olaylardan kaynaklanan ve mevcudiyeti işletmenin tam olarak kontrolünde bulunmayan gelecekteki bir veya daha fazla kesin olmayan olayın gerçekleşip gerçekleşmemesi ile teyit edilebilmesi mümkün yükümlülükler finansal tablolara dahil edilmemekte ve şarta bağlı yükümlülükler olarak değerlendirilmektedir.

Şarta bağlı varlıklar, genellikle, ekonomik yararların işletmeye girişi olasılığını doğuran, planlanmamış veya diğer beklenmeyen olaylardan oluşmaktadır. Şarta bağlı varlıkların finansal tablolarda gösterilmeleri, hiçbir zaman elde edilemeyecek bir gelirin muhasebeleştirilmesi sonucunu doğurabileceğinden, sözü edilen varlıklar finansal tablolarda yer almamaktadır. Şarta bağlı varlıklar, ekonomik faydaların işletmeye girişleri olası ise finansal tablo dipnotlarında açıklanmaktadır. Şarta bağlı varlıklar ilgili gelişmelerin finansal tablolarda doğru olarak yansıtılmalarını teminen sürekli olarak değerlendirmeye tabi tutulur. Ekonomik faydanın Grup'a girmesinin neredeyse kesin hale gelmesi durumunda ilgili varlık ve buna ilişkin gelir, değişikliğin oluştuğu dönemin finansal tablolarına yansıtılır.

Zarara sebebiyet verecek sözleşmelerden kaynaklanan mevcut yükümlülükler, karşılık olarak hesaplanır ve muhasebeleştirilir. Grup'un, sözleşmeye bağlı yükümlülüklerini yerine getirmek için katlanılacak kaçınılmaz maliyetlerin bahse konu sözleşmeye ilişkin olarak elde edilmesi beklenen ekonomik faydaları aşan sözleşmesinin bulunması halinde, zarara sebebiyet verecek sözleşmenin var olduğu kabul edilir.

2.3.22 *Devlet teşvik ve yardımları*

Grup, araştırma ve geliştirme projeleri ("AR-GE") ile ilgili olarak söz konusu projelerin belirli ölçütleri sağlaması şartıyla, Türkiye Bilimsel ve Teknik Araştırma Kurumu ("TÜBİTAK") ile Para-Kredi ve Koordinasyon Kurulu'nun 98/10 sayılı AR-GE Yardımına İlişkin Tebliğ'i kapsamında TÜBİTAK Teknoloji İzleme ve Değerlendirme Başkanlığı'nın değerlendirmesine bağlı olmak üzere AR-GE teşviklerinden yararlanabilmektedir.

İlgili devlet teşvikleri, elde edilmesi için gerekli şartların işletme tarafından yerine getirileceğine ve yardımın işletme tarafından elde edileceğine dair makul bir güvence oluştuğunda finansal tablolara alınır.

Devlet teşvikleri karşılanması amaçlanan maliyetlerle ilişkilendirilmek için ilgili dönem boyunca sistematik olarak kar veya zarar tablosuna alınır. Buna göre, devlet teşvikleri ilgili giderlerin finansal tablolara alındığı döneme tekabül eden devlet teşvikleri, söz konusu giderlerle aynı dönemde kar veya zarar tablosuna alınır. Amortismana tabi varlıklara ilişkin temin edilen devlet teşvikleri, ilgili varlıkların elde etme maliyetinden düşülerek muhasebeleştirilir.

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

2.3 Önemli Muhasebe Politikalarının Özeti (devamı)

2.3.23 *Sigorta teknik karşılıkları*

Kazanılmamış primler karşılığı

Kazanılmamış primler karşılığı, yürürlükte bulunan sigorta sözleşmeleri için tahakkuk etmiş primlerin herhangi bir komisyon veya diğer bir indirim yapılmaksızın brüt olarak gün esasına göre ertesi hesap dönemi veya hesap dönemlerine sarkan kısmından oluşmaktadır. Belirli bir bitiş tarihi olmayan emtia nakliyat sigortası sözleşmelerinde, son üç ayda tahakkuk etmiş primlerden sonra kalan tutarın %50'si kazanılmamış primler karşılığı olarak ayrılmaktadır. Kazanılmamış primler karşılığının hesaplanması sırasında, gün esasına göre takip eden döneme sarkan kısım hesap edilirken genel uygulamada poliçelerin öğlen 12:00'de başlayıp yine öğlen 12:00'de sona erdiği varsayılmıştır. Yazılan primler için aracılara ödenen komisyonlar ile reasürörlere devredilen primler nedeniyle reasürörlerden alınan komisyonların gelecek dönem veya dönemlere isabet eden kısmı, bilançoda sırasıyla gelecek aylara ait giderler ve gelecek aylara ait gelirler hesaplarında, gelir tablosunda ise faaliyet giderleri hesabı altında netleştirilerek muhasebeleştirilmektedir. Teknik Karşılıklar Yönetmeliği uyarınca dövize 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. Ayrıca, 30 Aralık 2021 tarih ve 2021/31 sayılı "Kara Araçları Sorumluluk Branşında Devam Eden Riskler Karşılığına İlişkin Genelge" uyarınca 1 Ocak - 31 Aralık 2021 hesap dönemine ait finansal tablolarına etki edecek hesaplamalar gerçekleştirilirken, Sigorta ve Reasürans ile Emeklilik Şirketlerinin Teknik Karşılıklarına ve Bu Karşılıkların Yatırılacağı Varlıklara İlişkin Yönetmeliğin 6'ncı maddesinin üçüncü fıkrasında yer alan DERK hesaplama yöntemi için kullanılan oranın %95 yerine %100 olarak kullanılmasına ve 2019/5 sayılı Devam Eden Riskler Karşılığına İlişkin Genelgede belirtilen DERK hesaplama yönteminin kullanılması halinde ise aynı Genelgenin 4'üncü maddesinde yer alan brüt hasar prim oranlarının; direkt üretimin tamamının Türkiye'de kurulan havuzlara devredildiği işler için kullanılan %100'lük oran yerine %105 ve diğer işler için kullanılan %85'lik oran yerine %90 kullanılmasına imkan tanınmıştır.

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

2.3 Önemli Muhasebe Politikalarının Özeti (devamı)

2.3.23 *Sigorta teknik karşılıkları (devamı)*

Muallak hasar ve tazminat karşılığı

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. Söz konusu oranlar, kaza dönemleri itibarıyla 2017 yılı için %135, 2018 yılı için %137, 2019 yılı için %128 hasar, 2020 yılı için %115 ve 2021 yılı için %117 olup kazanılmış prim tahmini ile IBNR hesaplanmıştır.

Hayat kar payı ve matematik karşılıkları

Hayat branşı matematik karşılığı, aktüeryal matematik karşılıkları (Hazine Müsteşarlığı tarafından onaylı tarifeler ile belirlenmiş teknik faiz oranı kadar asgari gelir garantisi bulunan ve bir yıldan uzun süreli risk teminatı içeren) ve kar payı karşılıklarından oluşmakta olup, Şirket'in hayat sigortası branşında sigortalılara yükümlülüklerini göstermektedir.

Hayat matematik karşılıkları, hayat branşı ile 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.

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

2.3 Önemli Muhasebe Politikalarının Özeti (devamı)

2.3.24 *Hasılat*

Bankacılık

Faiz gelir ve giderleri etkin faiz yöntemi uygulanarak muhasebeleştirilmektedir. Grup, donuk alacakları için 1 Ocak 2018 tarihinden itibaren reeskont hesaplamaya başlamıştır. Donuk alacakların net defter değeri (Brüt Defter Değeri – Beklenen Zarar Karşılığı), etkin faiz oranı ile reeskont edilmekte ve donuk alacağın brüt defter değeri üzerinde muhasebeleştirilmektedir.

Tahsil edildikleri dönemde gelir kaydedilen bazı bankacılık işlemleriyle ilgili ücret gelirleri haricindeki ücret ve komisyon gelirleri ve giderleri ücret ve komisyon niteliğine göre tahakkuk esasına veya "Etkin faiz (İç verim) oranı yöntemi" ve TFRS 15 "Müşteri Sözleşmelerinden Hasılat Standardı"na göre muhasebeleştirilmektedir. Sözleşmeler yoluyla sağlanan ya da üçüncü bir gerçek veya tüzel kişi için varlık alımı veya satımı gibi işlemlere ilişkin hizmetler yoluyla sağlanan gelirler tahsil edildiği tarihlerde gelir olarak kaydedilmektedir. (Dipnot 4.f.i).

Sigortacılık

Hayat:

Prim gelirleri hayat, sağlık ve ferdi kaza branşlarında dönem içinde tanzim edilmiş poliçelerden iptaller, reasürere verilen primler ve cari rizikolar karşılığının düşülmesinden sonra kalan net tutarı ifade etmektedir.

Elementer Sigortalar:

Prim gelirleri, dönem içinde tanzim edilen poliçe primlerinden iptaller ve cari rizikolar karşılığının düşülmesinden sonra kalan net tutarı ifade etmektedir.

Diğer bölümler

Gelirler, teslimatın gerçekleşmesi, gelir tutarının güvenilir şekilde belirlenebilmesi ve işlemle ilgili ekonomik faydaların Grup'a akmasının muhtemel olması üzerine alınan veya alınabilecek bedelin makul değeri üzerinden tahakkuk esasına göre kayıtlara alınır. Net satışlar, malların satış tutarından mal satışlarından iade, indirim, komisyonların ve satış ile ilgili vergilerin düşülmesi suretiyle gösterilmiştir. Grup'un satışlarını vadeli yapması ve vade boyunca faiz almaması veya piyasa faizinin daha altında bir faiz haddini uygulaması ve böylelikle işlemin etkin bir finansman unsuru içeriyor olması durumunda, satışın karşılığının makul değeri, alacakların bugünkü değerine iskonto edilmesi suretiyle bulunur. Alacakların nominal değeri ile bu şekilde bulunan makul değer arasındaki fark, faiz geliri olarak "Etkin faiz (iç verim) oranı yöntemi"ne göre ilgili dönemlere yansıtılır.

2.3.25 *Pay başına kazanç*

Pay başına kazanç net dönem karından adi hisse senedi sahiplerine isabet eden kısmın dönem içindeki ağırlıklı ortalama adi hisse senedi sayısına bölünmesiyle hesaplanır. Detayları Dipnot 35'te açıklandığı gibi Holding pay başına kazanç hesaplamalarını "Pay Başına Kazanç" ("TMS 33") uyarınca yapmaktadır.

Konsolide kar veya zarar tablosunda belirtilen pay başına kazanç, net karın, yıl boyunca piyasada bulunan hisse senetlerinin ağırlıklı ortalama sayısına bölünmesi ile bulunmuştur.

Türkiye'de şirketler, sermayelerini, hissedarlarına geçmiş yıl karlarından dağıttıkları "bedelsiz hisse" yolu ile arttırabilmektedirler. Bu tip "bedelsiz hisse" dağıtımları, pay başına kazanç hesaplamalarında, ihraç edilmiş hisse gibi değerlendirilir. Buna göre, bu hesaplamalarda kullanılan ağırlıklı ortalama hisse sayısı, söz konusu hisse senedi dağıtımlarının geçmişe dönük etkileri de dikkate alınarak bulunur.

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

2.3 Önemli Muhasebe Politikalarının Özeti (devamı)

2.3.26 ***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 özkaynağa 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.

2.3.27 ***Dövizli işlemler***

Fonksiyonel para birimi

Fonksiyonel para birimi işletmenin faaliyetlerinin önemli kısmını yürüttüğü para birimi olarak tanımlanmakta ve her bir Grup şirketinin finansal tablo kalemleri söz konusu şirketin fonksiyonel para birimi cinsinde ölçülmektedir. Konsolide finansal tablolar Holding'in fonksiyonel ve sunum para birimi olan Türk Lirası cinsinden sunulmuştur.

Dövizli işlemler ve bakiyeler

Dövizli işlemlerden kaynaklanan gelirler ve zararlar işlemin gerçekleştiği tarihte geçerli olan döviz kuru kullanılarak TL'ye çevrilmiştir. Döviz cinsinden olan parasal varlık ve yükümlülükler bilanço tarihinde geçerli olan döviz kuru kullanılarak TL'ye çevrilmiştir. Döviz cinsinden olan varlık veya yükümlülüklerin çevriminden kaynaklanan kur farkı gelir veya gideri konsolide kar veya zarar tablosunda muhasebeleştirilmiştir.

Yabancı Grup şirketleri

TL dışında başka bir fonksiyonel para biriminden finansal tablolarını hazırlayan Grup şirketlerinin faaliyet sonuçları ilgili yıla ait ortalama kur üzerinden TL'ye çevrilmiştir. Bu Grup şirketlerinin varlık ve yükümlülükleri dönem sonu kuru ile TL'ye çevrilmiştir. Bu Grup şirketlerinin dönem başındaki net varlıklarının TL'ye çevriminden kaynaklanan kur farkları ile ortalama ve dönem sonu kurları arasında oluşan farklar, özkaynakta yabancı para çevrim farkları hesabına dahil edilmiştir.

2.3.28 ***İşletme birleşmeleri***

İşletme satın alımları, satın alım yöntemi kullanılarak, muhasebeleştirilir. Bir işletme birleşmesinde transfer edilen bedel, gerçeğe uygun değeri üzerinden ölçülür; transfer edilen bedel, edinen işletme tarafından transfer edilen varlıkların birleşme tarihindeki gerçeğe uygun değerlerinin, edinen işletme tarafından edinilen işletmenin önceki sahiplerine karşı üstlenilen borçların ve edinen işletme tarafından çıkarılan özkaynak paylarının toplamı olarak hesaplanır. Satın alıma ilişkin maliyetler genellikle oluştukları anda gider olarak muhasebeleştirilir.

Satın alınan tanımlanabilir varlıklar ile üstlenilen yükümlülükler, satın alım tarihinde gerçeğe uygun değerleri üzerinden muhasebeleştirilir. Aşağıda belirtilenler bu şekilde muhasebeleştirilmez:

- Ertelenmiş vergi varlıkları ya da yükümlülükleri veya çalışanlara sağlanan faydalara ilişkin varlık ya da yükümlülükler, sırasıyla, TMS 12 *Gelir Vergisi* ve TMS 19 *Çalışanlara Sağlanan Faydalar* standartları uyarınca hesaplanarak, muhasebeleştirilir*;*
- Satın alınan işletmenin hisse bazlı ödeme anlaşmaları ya da Grup'un satın alınan işletmenin hisse bazlı ödeme anlaşmalarının yerine geçmesi amacıyla imzaladığı hisse bazlı ödeme anlaşmaları ile ilişkili yükümlülükler ya da özkaynak araçları, satın alım tarihinde TFRS 2 *Hisse Bazlı Ödeme Anlaşmaları* standardı uyarınca muhasebeleştirilir; ve
- TFRS 5 *Satış Amaçlı Elde Tutulan Duran Varlıklar ve Durdurulan Faaliyetler* standardı uyarınca satış amaçlı elde tutulan olarak sınıflandırılan varlıklar (ya da elden çıkarma grupları) TFRS 5'te belirtilen kurallara göre muhasebeleştirilir.

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

2.3 Önemli Muhasebe Politikalarının Özeti (devamı)

2.3.28 *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 değerinde düzeltme yapılması gerekiyorsa, bu düzeltme şerefiyeden geçmişe dönük olarak düzeltilir. Ölçme dönemi, birleşme tarihinden sonraki, edinen işletmenin işletme birleşmesinde muhasebeleştirdiği geçici tutarları düzeltebildiği dönemdir. Bu dönem satın alım tarihinden itibaren 1 yıldan fazla olamaz.

Ölçme dönemi düzeltmeleri olarak nitelendirilmeyen koşullu bedelin gerçeğe uygun değerindeki değişiklikler için uygulanan sonraki muhasebeleştirme işlemleri, koşullu bedel için yapılan sınıflandırma şekline göre değişir. Özkaynak olarak sınıflandırılmış koşullu bedel yeniden ölçülmez ve buna ilişkin sonradan yapılan ödeme, özkaynak içerisinde muhasebeleştirilir. Varlık ya da borç olarak sınıflandırılan koşullu bedelin Finansal araç niteliğinde olması ve TFRS 9 *Finansal Araçlar:* standardı kapsamında bulunması durumunda, söz konusu koşullu bedel gerçeğe uygun değerinden ölçülür ve değişiklikten kaynaklanan kazanç ya da kayıp, kâr veya zararda ya da diğer kapsamlı gelirde muhasebeleştirilir. TFRS 9 kapsamında olmayanlar ise, TMS 37 *Karşılıklar* uyarınca muhasebeleştirilir.

Aşamalı olarak gerçekleşen bir işletme birleşmesinde Grup'un satın alınan işletmede önceden sahip olduğu özkaynak payı gerçeğe uygun değere getirmek için satın alım tarihinde (yani Grup'un kontrolü ele aldığı tarihte) yeniden ölçülür ve, varsa, ortaya çıkan kazanç/zarar kar/zarar içinde muhasebeleştirilir. Satın alım tarihi öncesinde diğer kapsamlı gelir içinde muhasebeleştirilen satın alınan işletmenin payından kaynaklanan tutarlar, söz konusu payların elden çıkarıldığı varsayımı altında kar/zarara aktarılır.

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

2.3 Önemli Muhasebe Politikalarının Özeti (devamı)

2.3.28 *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.

2.3.29 *Finansal bilgilerin bölümlere göre raporlanması*

Endüstriyel bölümler, belirli bir mal veya hizmeti ya da birbirleriyle ilişkili mal veya hizmet grubunu sağlama veya risk ve fayda açısından Grup'un diğer bölümlerinden farklı özellikler taşıma anlamında Grup'un diğer bölümlerinden farklı özelliklere sahip bölümlerdir. Coğrafi bölümler, Grup'un, belirli bir ekonomik çevrede mal veya hizmet temin eden ve risk ve fayda açısından başka bir ekonomik çevre içerisinde faaliyet gösteren diğer bölümlerden farklı özelliklere sahip bölümlerdir.

Raporlanabilir bölüm, bölüm bilgileri açıklanması zorunlu olan bir endüstriyel bölüm veya coğrafi bölümdür. Bir endüstriyel bölümün veya coğrafi bölümün raporlanabilir bölüm olarak belirlenebilmesi için gereklilik; bölüm hasılatının büyük bir çoğunluğunun grup dışı müşterilere yapılan satışlardan kazanılması ve grup dışı müşterilere yapılan satışlardan ve diğer bölümler ile gerçekleştirilen işlemlerden elde edilen bölüm hasılatının, tüm bölümlere ilişkin iç ve dış toplam hasılatın en az %10'unu oluşturması veya kar veya zararla sonuçlanan bölüm sonucunun, kar elde eden bölümlerin toplam sonuçları ile zarar eden bölümlerin toplam sonuçlarının mutlak anlamda büyük olanının en az %10'una isabet etmesi veya bölüm varlıklarının, tüm bölümlerin toplam varlıklarının en az %10'unu oluşturmasıdır.

Grup, faaliyet bölümlerini, karar almaya yetkili merciye TFRS baz alınmış ve belli sınıflandırmalar yapılmış iç raporlamada sunulan bölümlemelerle tutarlı olacak şekilde belirlemiştir. İç raporlamalara göre Grup'un risk ve fayda oranlarının özellikle ürettiği mal ve hizmetlerdeki farklılıklardan etkilenmesi sebebiyle, bölüm bilgilerinin raporlanmasına yönelik olarak endüstriyel bölümler belirlenmiştir. Coğrafi bölümler bazındaki bilgiler, Grup'un faaliyetlerinin, konsolide finansal tablolar genelinde ve parasal önemlilik kavramında, Türkiye dışındaki coğrafi bölümler açısından raporlanabilir bölüm özelliği göstermediğinden, ekli konsolide finansal tablolarda ayrıca yer verilmemiştir. Faaliyet bölümleri raporlaması işletmenin faaliyetlere ilişkin karar almaya yetkili merciine yapılan raporlamayla yeknesaklığı sağlayacak biçimde düzenlenmiştir. İşletmenin faaliyetlere ilişkin karar almaya yetkili mercii bölüme tahsis edilecek kaynaklara ilişkin kararların alınmasından ve bölümün performansının değerlendirilmesinden sorumludur.

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

2.3 Önemli Muhasebe Politikalarının Özeti (devamı)

2.3.30 *Bilanço tarihinden sonraki olaylar*

Grup, bilanço tarihinden sonra düzeltme gerektiren olayların ortaya çıkması durumunda, konsolide finansal tablolara alınan tutarları bu yeni duruma uygun şekilde düzeltir. Bilanço tarihinden sonra ortaya çıkan düzeltme gerektirmeyen hususlar, finansal tablo kullanıcılarının ekonomik kararlarını etkileyen hususlar olmaları halinde konsolide finansal tablo dipnotlarında açıklanır.

2.3.31 *Krediler ve kiralama işlemlerinden alacaklara ilişkin TFRS 9 çerçevesinde belirlenen değer düşüklüğü*

Grup'un 31 Aralık 2021 tarihli konsolide finansal tablolarında aktifinde önemli bir paya sahip olan toplam 405.627.216 TL kredi, kiralama ve sigortacılık işlemlerinden alacaklar (31 Aralık 2020: 284.048.822 TL) ve bunlara ilişkin ayrılmış olan toplam 19.014.505 TL değer düşüklüğü karşılığı (31 Aralık 2020: 16.969.515 TL) bulunmaktadır. Grup söz konusu beklenen kredi zararını TFRS 9 uyarınca "TFRS 9 Finansal Araçlar Standardı" uyarınca hesaplamaktadır. TFRS 9, uygulamada önemli derecede yargı ve yorum gerektiren karmaşık bir muhasebe standardıdır. Bu yargı ve yorumlar, itfa edilmiş maliyetle ölçülen kredilerdeki, beklenen kredi zararlarını ölçmek için uygulanan finansal modellerin geliştirilmesinde kilit öneme sahiptir. Buna ilave olarak, oluşturulan modellerin işletilmesinde birden fazla sistemden elde edilen geniş bir veriye ihtiyaç duyulmaktadır. Bununla birlikte söz konusu karşılık hesaplaması, geçmiş kayıp tecrübesi, mevcut koşullar, ileriye yönelik makro-ekonomik beklentiler gibi bütünü itibariyle karmaşık bilgi ve tahmin içermektedir.

Krediler ve kiralama işlemlerinden alacaklara ilişkin beklenen zarar karşılığı, bilanço tarihi itibariyle yönetimin en iyi tahminlerini ve geçmiş kayıp tecrübesini içerecek şekilde benzer kredi portföyleri için kolektif olarak; önemli krediler için ise bireysel bazda değerlendirilerek ayrılmaktadır.

2.4 Önemli Muhasebe Tahmin ve Varsayımları

Konsolide finansal tabloların Türkiye Finansal Raporlama Standartları'na göre hazırlanmasında Grup yönetiminin, raporlanan varlık ve yükümlülük tutarlarını etkileyecek, bilanço tarihi itibari ile oluşması muhtemel yükümlülük ve taahhütleri ve raporlama dönemi itibarıyla gelir ve gider tutarlarını belirleyen varsayımlar ve tahminler yapması gerekmektedir. Bu tahmin ve varsayımlar Grup yönetiminin mevcut olaylar ve işlemlere ilişkin en iyi bilgilerine dayanmasına rağmen fiili sonuçlar ile farklılık gösterebilir. Tahminler düzenli olarak gözden geçirilmekte, gerekli düzeltmeler yapılmakta ve gerçekleştikleri dönem kar veya zarar tablosunda yansıtılmaktadırlar. Muhasebe tahminlerindeki değişiklikler, yalnızca bir döneme ilişkin ise, değişikliğin yapıldığı cari dönemde, gelecek dönemlere ilişkin ise, hem değişikliğin yapıldığı dönemde hem de gelecek dönemde, ileriye yönelik olarak, net dönem karı veya zararının belirlenmesinde dikkate alınacak şekilde finansal tablolara yansıtılır.

a) Şerefiye

İşletme birleşmeleri, TFRS 3, "İşletme Birleşmeleri" standardı kapsamında satın alma yöntemi ile muhasebeleştirilir. Satın alma bedeli ile satın alınan işletmenin (i) TFRS 3 hükümlerine göre alım tarihinde düzenlenen bilançosundaki net tanımlanabilir varlıkların ve şarta bağlı yükümlülüklerin değeri, (ii) kontrol gücü olmayan payların değeri ve (iii) daha önceden elde bulunan paylarının gerçeğe uygun değeri arasındaki fark, şerefiye olarak muhasebeleştirilir. Bu farkın negatif olması durumunda şerefiye oluşmaz, aradaki fark pazarlıklı satın alımdan kaynaklanan kazanç olarak "Yatırım faaliyetlerinden gelirler" hesabında muhasebeleştirilir. İşletme birleşmesi sonucunda oluşan şerefiye, değer düşüklüğü testi amacıyla nakit üreten birimlere tahsis edilir. Tahsis nakit yaratan birimlere veya fayda sağlaması beklenen nakit yaratan birim gruplarına yapılır.

2.4 Önemli Muhasebe Tahmin ve Varsayımları (devamı)

Bu yöntemde, satın alma bedeli, alım tarihinde verilen nakit veya diğer varlıkların, çıkarılan sermaye araçlarının, veya üstlenilen yükümlülüklerinin gerçeğe uygun değerlerinden ölçülür. İşletme birleşmesi sözleşmesi, gelecekte ortaya çıkacak olaylara bağlı olarak satın alma bedelinin düzeltilebileceğini öngören hükümler içerirse; bu düzeltmenin muhtemel olması ve değerinin tespit edilebilmesi durumunda, birleşme tarihinde satın alma bedeline bu düzeltme dâhil edilir. Satın alma işlemine ilişkin maliyetler oluştukları dönemde giderleştirilir.

Satın alınan işletmenin, satın alma tarihi itibariyle ve TFRS 3 hükümleri uyarınca oluşturulan bilançosunda, satın alınan işletmeye ait tanımlanabilir varlıklar, yükümlülükler ve şarta bağlı yükümlülükler gerçeğe uygun değerlerinden ölçülür.

İşletme birleşmesi sırasında oluşan şerefiye amortismana tabi tutulmaz, bunun yerine yılda bir kez (31 Aralık tarihi itibariyle) veya şartların değer düşüklüğünü işaret ettiği durumlarda daha sık aralıklarla değer düşüklüğü testine tabi tutulur. Şerefiye üzerinden hesaplanan değer düşüklüğü zararları takip eden dönemlerde söz konusu değer düşüklüğünün ortadan kalkması durumunda dahi gelir tablosu ile ilişkilendirilmez. Şerefiye, değer düşüklüğü testi sırasında nakit üreten birimler ile ilişkilendirilir.
Grup tarafından kontrol edilen işletmeler arasında gerçekleşen yasal birleşmeler TFRS 3 kapsamında değerlendirilmemektedir. Dolayısıyla bu tip işlemlerde şerefiye muhasebeleştirilmemektedir.

b) Sandık

Banka'nın Tekaüt Sandığı Vakfı ("Sandık") 506 Sayılı Kanunun Geçici 20. maddesi çerçevesinde kurulmuş bir sandık olup SGK'ya devredilecek sandıklar kapsamına girmektedir. Devir tarihini belirlemede Bakanlar Kurulu yetkili kılınmıştır. Sandığın toplam yükümlülükleri, devredilecek faydalar ve Sandığın sorumluluğunda kalacak ilave faydalar için ayrı ayrı yöntem ve varsayımlar kullanılarak hesaplanmaktadır. Emekli Sandığı yükümlülüklerinin değerlemeleri uygun varsayımların seçiminde, önemli yargı ve teknik uzmanlık gerektirir. Banka yönetimi söz konusu değerlemelerin yapılması amacıyla harici bir aktüerya firmasının hizmetlerinden faydalanmaktadır.

c) Ertelenmiş vergi

Grup, vergiye esas yasal finansal tabloları ile TFRS'ye göre hazırlanmış finansal tabloları arasındaki farklılıklardan kaynaklanan geçici zamanlama farkları için ertelenmiş vergi varlığı ve yükümlülüğü muhasebeleştirmektedir. Grup'un bağlı ortaklıklarının gelecekte oluşacak karlardan indirilebilecek kullanılmamış mali zararları ve diğer indirilebilir geçici farklardan oluşan ertelenmiş vergi varlıkları bulunmaktadır. Ertelenmiş vergi varlıklarının kısmen ya da tamamen geri kazanılabilir tutarı mevcut koşullar altında tahmin edilmiştir. Değerlendirme sırasında, gelecekteki kar projeksiyonları, cari dönemlerde oluşan zararlar, kullanılmamış zararların ve diğer vergi varlıklarının son kullanılabileceği tarihler ve gerektiğinde kullanılabilecek vergi planlama stratejileri göz önünde bulundurulmuştur. Elde edilen veriler ışığında, Grup'un gelecekte elde edilecek vergiye tabi kar ertelenmiş vergi varlıklarının tamamını karşılamaya yetmiyorsa, ertelenmiş vergi varlığının tamamı ve bir kısmına karşılık ayrılır.

d) Türev araçların ve diğer finansal araçların gerçeğe uygun değerleri

Grup, aktif bir piyasası olmayan finansal araçların gerçeğe uygun değerlerini piyasa verilerinden yararlanarak muvazaasız benzer işlemlerin kullanılması, benzer enstrümanların gerçeğe uygun değerlerinin referans alınması ve indirgenmiş nakit akım analizlerini kullanarak hesaplamaktadır.

DİPNOT 3 - İŞLETME BİRLEŞMELERİ

1 Ocak 2021 - 31 Aralık 2021 dönemi içinde gerçekleşen alımlar

Şirket ile Aviva International Holdings Ltd. (Aviva)'nin ortak kontrolüne tabi işletme olan AvivaSA'nın sermayesinin %40'ını temsil eden Aviva'ya ait paylarının tamamı 05 Mayıs 2021 tarihi itibarıyla Ageas Insurance International NV (Ageas) tarafından devralınmıştır. Anılan tarihten itibaren AvivaSA'nın sermayesinin %80'ini temsil eden payları Şirket ve Ageas tarafından eşit oranda paylaşılmakta olup Avivasa ticari unvanı AgeSA Hayat ve Emeklilik A.Ş. (AgeSA) olarak 8 Temmuz 2021 tarihinde ticaret siciline tescil edilmiştir. Şirket ile Ageas aynı zamanda Aksigorta'nın sermayesinin %72'sini temsil eden payların eşit oranda sahibidir. Agesa'daki ortaklık yapısı değişikliğiyle birlikte, Şirket ile Ageas arasında imzalanan ve Agesa'nın yönetimine ilişkin hususları düzenleyen 14 Ocak 2021 tarihli Hissedarlar Sözleşmesi yürürlüğe girmiştir. Benzer şekilde, Şirket ile Ageas arasında Aksigorta'nın ortak yönetimine ilişkin hususları düzenleyen 18 Şubat 2011 tarihli Hissedarlar Sözleşmesi de revize edilmiş ve bu hususlar Şirket ile Ageas arasında imzalanan 14 Ocak 2021 tarihli bir diğer Hissedarlar Sözleşmesi ile hüküm altına alınmıştır.

Grup, Aksigorta ve Agesa şirketlerini %36 ve %40 pay oranlarıyla özkaynaktan pay alma yöntemiyle konsolide etmekteyken, 1 Temmuz 2021 itibarıyla hissedarlar sözleşmeleri ve şirket ana sözleşmelerinde yapılan değişikliklerin geçerli olması sonucu kontrolü elde etmiş olup TFRS 3 uyarınca tam konsolidasyon yöntemiyle konsolide etmiştir.

Satın alma bedeli, iktisap edilen varlık ve yükümlülüklerin TFRS 3 kapsamında kullanılan gerçeğe uygun değerleri aşağıdaki tabloda özetlenmiştir. Tam konsolidasyon tarihindeki kayıtlara alınan varlıklar ve yükümlülükler:

	Agesa
Tam konsolidasyon itibarıyla değerlenmiş varlıklar	7.440.646
Tam konsolidasyon itibarıyla değerlenmiş yükümlülükler	4.454.816
Toplam tanımlanabilir net varlıklar	**2.985.830**
Tam konsolidasyon itibarıyla gerçeğe uygun değeri	3.214.353
Sahiplik oranı	%40
Grup payına düşen şerefiye	**91.409**

Tam konsolidasyon işlemi sonucunda iktisap edilen tanımlanabilir varlıkların, yükümlülüklerin ve şarta bağlı yükümlülüklerin makul değerinin grup payına düşen kayıtlı değerini aşan 91.409 TL tutarındaki bölümü bilançoda şerefiye olarak kaydedilmiştir.

	Aksigorta
Tam konsolidasyon itibarıyla değerlenmiş varlıklar	11.652.224
Tam konsolidasyon itibarıyla değerlenmiş yükümlülükler	9.469.367
Toplam tanımlanabilir net varlıklar	**2.182.857**
Tam kondolidasyon itibarıyla gerçeğe uygun değeri	2.263.763
Sahiplik oranı	%36
Grup payına düşen şerefiye	**29.126**

Tam konsolidasyon işlemi sonucunda iktisap edilen tanımlanabilir varlıkların, yükümlülüklerin ve şarta bağlı yükümlülüklerin makul değerinin grup payına düşen kayıtlı değerini aşan 29.126 TL tutarındaki bölümü bilançoda şerefiye olarak kaydedilmiştir.

DİPNOT 3 - İŞLETME BİRLEŞMELERİ (Devamı)

1 Ocak 2020 - 31 Aralık 2020 dönemi içinde gerçekleşen alımlar

22 Ekim 2020 tarihli hisse devir anlaşması uyarınca Grup'un iştiraki konumunda olan Exsa, otobüs ve midibüs üretimi yapan Temsa Skoda Sabancı Ulaşım Araçları A.Ş. (Temsa Ulaşım Araçları)'nin 210.000 TL tutarındaki sermayesini temsil eden paylarının %50'sini satın almıştır.

16 Aralık 2020 itibarıyla Şirketimizin %60, Çimsa'nın %40 oranında sermayesine katıldığı 87.000 Avro sermayeli Hollanda'da yerleşik Cimsa Sabanci Cement BV (CSC BV) unvanlı yeni bir şirket kurulmuştur. CSC BV'ye kurucu ortak olarak iştirak edilerek ve 52.200.000 adet pay karşılığında 52.200 Avro tutarında sermaye konulmuştur.

DİPNOT 4 - BÖLÜMLERE GÖRE RAPORLAMA

Holding üst yönetimi, faaliyet bölümlerinin performanslarını FAVÖK (Faiz, vergi, esas faaliyetlerden diğer gelir ve giderler kapsamındaki faiz, kur ve vade farkı gelir/giderleri, amortisman ve itfa payları öncesi kar) ile takip etmektedir. Grup yönetimi bölümlere göre raporlamanın gerekliliklerine ek olarak bazı finansal tablo okuyucularının yaptığı analizlerde bu verileri kullanabileceğinden yola çıkarak bölümlere göre raporlama dipnotlarında bu bilgiye yer vermiştir.

a) Grup dışından sağlanan gelirler (Konsolide):

	1 Ocak - 31 Aralık 2021	1 Ocak - 31 Aralık 2020
Finans	57.622.046	37.824.578
Bankacılık	52.474.958	37.824.578
Finansal Hizmetler	5.147.088	-
Sanayi	7.928.278	4.535.703
Perakende	16.814.895	13.470.570
Yapı Malzemeleri	4.370.827	2.270.016
Diğer	1.456.352	1.252.921
Toplam (*)	**88.192.398**	**59.353.788**

(*) Konsolide kar veya zarar tablosundaki gelir kalemine ilişkin dağılımı ifade etmektedir.

b) Bölüm varlıkları (Konsolide):

	31 Aralık 2021	31 Aralık 2020
Finans	782.773.062	475.309.693
Bankacılık	759.925.181	475.309.693
Finansal Hizmetler	22.847.881	-
Sanayi	14.250.722	7.691.684
Perakende	8.085.754	6.597.362
Yapı Malzemeleri	8.100.013	4.962.682
Diğer	6.426.779	2.642.860
Bölüm varlıkları	**819.636.330**	**497.204.281**
Satış amacıyla elde tutulan varlıklar	694.573	262.226
Özkaynak yöntemiyle değerlenen yatırımlar (Dipnot 13)	8.763.569	8.298.372
Bölümlerle ilişkilendirilmeyen varlıklar	(1.349.773)	(463.260)
Eksi: bölümler arası düzeltmeler ve sınıflandırmalar	(7.980.910)	(4.043.245)
Konsolide finansal tablolara göre toplam varlıklar	**819.763.789**	**501.258.374**

DİPNOT 4 - BÖLÜMLERE GÖRE RAPORLAMA (Devamı)

c) Bölüm yükümlülükleri (Konsolide):

	31 Aralık 2021	31 Aralık 2020
Finans	702.533.005	414.242.517
Bankacılık	685.380.986	414.242.517
Finansal Hizmetler	17.152.019	-
Sanayi	7.674.087	4.402.207
Perakende	8.277.383	6.903.104
Yapı Malzemeleri	5.482.272	2.990.595
Diğer	1.416.694	463.413
Bölüm yükümlülükleri	**725.383.441**	**429.001.836**
Satış amacıyla elde tutulan varlıklar ile ilişkilendirilen yükümlülükler	-	4.027
Bölümlerle ilişkilendirilmeyen yükümlülükler	(1.224.908)	(495.219)
Eksi: bölümler arası düzeltmeler ve sınıflandırmalar	(7.998.926)	(4.035.164)
Konsolide finansal tablolara göre toplam yükümlülükler	**716.159.607**	**424.475.480**

DİPNOT 4 - BÖLÜMLERE GÖRE RAPORLAMA (Devamı)

d) Bölümler bazında ana bilanço kalemleri:

i) Bankacılık:

	Kombine(*) 31 Aralık 2021	Konsolide(**) 31 Aralık 2021	Kombine(*) 31 Aralık 2020	Konsolide(**) 31 Aralık 2020
Nakit ve nakit benzerleri	66.412.593	66.412.593	17.971.434	17.971.434
Finansal yatırımlar	163.705.496	163.705.496	109.271.029	109.271.029
Türev araçlar	49.786.871	49.786.871	22.858.366	22.858.366
Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası hesabı	81.792.492	81.792.492	42.604.370	42.604.370
Finans sektörü faaliyetlerinden alacaklar	385.773.791	385.773.791	267.846.568	267.846.568
Maddi duran varlıklar	2.296.505	2.296.505	2.326.451	2.326.451
Kullanım hakkı varlıkları	589.516	589.516	546.620	546.620
Maddi olmayan duran varlıklar	1.499.602	1.499.602	1.190.909	1.190.909
Diğer alacak ve varlıklar	8.300.611	8.300.611	10.944.725	10.944.724
Toplam bölüm varlıkları	**760.157.477**	**760.157.477**	**475.560.472**	**475.560.471**
Finansal borçlar	110.953.405	110.953.405	67.258.898	67.258.898
Finans sektörü faaliyetlerinden borçlar	517.618.535	517.618.535	313.617.634	313.617.634
Türev araçlar	25.624.651	25.624.651	14.840.973	14.840.973
Diğer borçlar ve yükümlülükler	31.184.395	31.184.395	18.525.012	18.525.012
Toplam bölüm yükümlülükleri	**685.380.986**	**685.380.986**	**414.242.517**	**414.242.517**

(*) Kombine veriler, ilgili bölümlere bağlı şirketlerin kendi finansal sonuçlarının toplamını ifade etmektedir.
(**) Konsolide veriler, ilgili bölümlere bağlı iştirak ve iş ortaklarının Holding sahiplik oranı dikkate alınarak ve bağlı ortaklıkların segment içi eliminasyonların yapıldığı segmentler arası eliminasyon öncesi finansal sonuçlarının toplamını ifade etmektedir.

Banka'nın işletme faaliyetlerine ilişkin nakit akışları 31 Aralık 2021 tarihi itibarıyla 45.594.269 TL'dir (31 Aralık 2020: (5.185.859) TL).
Banka'nın yatırım faaliyetlerine ilişkin nakit akışları 31 Aralık 2021 tarihi itibarıyla (45.566.521) TL'dir (31 Aralık 2020: (10.300.952) TL).
Banka'nın finansman faaliyetlerine ilişkin nakit akışları 31 Aralık 2021 tarihi itibarıyla 21.883.924 TL'dir (31 Aralık 2020: 6.774.018 TL).

Akbank'ın finansal tabloları üzerinden hesaplanan birikmiş kontrol gücü olmayan payları 31 Aralık 2021 tarihi itibarıyla 44.305.071 TL'dir (31 Aralık 2020: 36.330.888 TL).

DİPNOT 4 - BÖLÜMLERE GÖRE RAPORLAMA (Devamı)

d) Bölümler bazında ana bilanço kalemleri (devamı):

ii) Finansal Hizmetler:

	Kombine(*) 31 Aralık 2021	Konsolide(**) 31 Aralık 2021	Kombine(*) 31 Aralık 2020	Konsolide(**) 31 Aralık 2020
Nakit ve nakit benzerleri	2.940.017	2.940.017	3.250.898	-
Finansal yatırımlar	8.268.078	8.268.078	4.019.101	-
Finans sektörü faaliyetlerinden alacaklar	1.832.521	1.832.454	1.327.774	-
Özkaynak yöntemi ile değerlenen yatırımlar (Dipnot 13)	-	-	-	776.475
Maddi duran varlıklar	71.435	71.435	45.857	-
Kullanım hakkı varlıkları	47.612	47.612	49.680	-
Maddi olmayan duran varlıklar	3.943.745	3.943.745	151.021	-
Diğer alacak ve varlıklar	5.614.758	5.744.540	4.543.064	-
Toplam bölüm varlıkları	**22.718.166**	**22.847.881**	**13.387.395**	**776.475**
Finansal borçlar	116.828	116.828	-	-
Finans sektörü faaliyetlerinden borçlar	1.065.653	1.065.653	858.957	-
Sigortacılık teknik karşılıkları	14.095.161	14.095.161	9.795.408	-
Diğer borçlar ve yükümlülükler	1.874.377	1.874.377	721.770	-
Toplam bölüm yükümlülükleri	**17.152.019**	**17.152.019**	**11.376.135**	**-**

(*) Kombine veriler, ilgili bölümlere bağlı şirketlerin kendi finansal sonuçlarının toplamını ifade etmektedir.
(**) Konsolide veriler, ilgili bölümlere bağlı iştirak ve iş ortaklarının Holding sahiplik oranı dikkate alınarak ve bağlı ortaklıkların segment içi eliminasyonların yapıldığı segmentler arası eliminasyon öncesi finansal sonuçlarının toplamını ifade etmektedir.

Finansal Hizmetler bölümü Aksigorta ve Agesa şirketlerinin sonuçlarını içermektedir.

DİPNOT 4 - BÖLÜMLERE GÖRE RAPORLAMA (Devamı)

d) Bölümler bazında ana bilanço kalemleri (devamı):

iii) Enerji:

	Kombine(*) 31 Aralık 2021	Konsolide(**) 31 Aralık 2021	Kombine(*) 31 Aralık 2020	Konsolide(**) 31 Aralık 2020
Nakit ve nakit benzerleri	3.917.521	-	2.215.534	-
Finansal yatırımlar	409.899	-	428.955	-
Ticari alacaklar	7.887.848	-	3.967.365	-
Stoklar	688.214	-	365.300	-
Özkaynak yöntemi ile değerlenen yatırımlar (Dipnot 13)	-	7.022.533	-	6.157.834
Maddi duran varlıklar	10.727.754	-	10.431.824	-
Kullanım hakkı varlıkları	367.369	-	243.615	-
Maddi olmayan duran varlıklar	4.783.912	-	4.899.073	-
Diğer alacak ve varlıklar	21.092.408	-	16.697.609	-
Toplam bölüm varlıklar	**49.874.925**	**7.022.533**	**39.249.275**	**6.157.834**
Finansal borçlar	19.691.430	-	16.657.255	-
Ticari borçlar	5.817.253	-	2.720.039	-
Diğer borçlar ve yükümlülükler	8.450.972	-	6.125.647	-
Toplam bölüm yükümlülükleri	**33.959.655**	**-**	**25.502.941**	**-**

(*) Kombine veriler, ilgili bölümlere bağlı şirketlerin kendi finansal sonuçlarının toplamını ifade etmektedir.
(**) Konsolide veriler, ilgili bölümlere bağlı iştirak ve iş ortaklarının Holding sahiplik oranı dikkate alınarak ve bağlı ortaklıkların segment içi eliminasyonların yapıldığı segmentler arası eliminasyon öncesi finansal sonuçlarının toplamını ifade etmektedir.

Enerji bölümü Enerjisa Enerji A.Ş. ve Enerjisa Üretim Santralleri A.Ş. sonuçlarını içermektedir.

DİPNOT 4 - BÖLÜMLERE GÖRE RAPORLAMA (Devamı)

d) Bölümler bazında ana bilanço kalemleri (devamı):

iv) Sanayi:

	Kombine(*) 31 Aralık 2021	Konsolide(**) 31 Aralık 2021	Kombine(*) 31 Aralık 2020	Konsolide(**) 31 Aralık 2020
Nakit ve nakit benzerleri	3.539.685	194.805	1.935.371	449.893
Finansal yatırımlar	134.795	875	52.130	645
Ticari alacaklar	3.675.628	2.615.203	1.854.034	1.091.112
Stoklar	4.072.572	2.963.849	1.842.962	1.225.313
Özkaynak yöntemi ile değerlenen yatırımlar (Dipnot 13)	540.348	1.007.457	339.158	883.094
Maddi duran varlıklar	5.948.195	3.912.528	4.381.708	2.533.463
Kullanım hakkı varlıkları	243.951	233.000	111.574	95.429
Maddi olmayan duran varlıklar	1.723.316	1.596.855	1.058.349	951.037
Diğer alacak ve varlıklar	5.469.844	3.015.635	2.780.635	1.347.718
Toplam bölüm varlıkları	**25.348.334**	**15.540.207**	**14.355.921**	**8.577.704**
Finansal borçlar	9.224.243	4.434.125	6.144.229	2.978.692
Ticari borçlar	4.738.072	1.930.912	1.864.121	664.286
Diğer borçlar ve yükümlülükler	2.199.648	1.309.050	1.346.668	763.256
Toplam bölüm yükümlülükleri	**16.161.963**	**7.674.087**	**9.355.018**	**4.406.234**

(*) Kombine veriler, ilgili bölümlere bağlı şirketlerin kendi finansal sonuçlarının toplamını ifade etmektedir.
(**) Konsolide veriler, ilgili bölümlere bağlı iştirak ve iş ortaklarının Holding sahiplik oranı dikkate alınarak ve bağlı ortaklıkların segment içi eliminasyonların yapıldığı segmentler arası eliminasyon öncesi finansal sonuçlarının toplamını ifade etmektedir.

Sanayi bölümü Kordsa, Brisa, Philsa ve Philip Morrissa şirketlerinin sonuçlarını içermektedir.

DİPNOT 4 - BÖLÜMLERE GÖRE RAPORLAMA (Devamı)

d) Bölümler bazında ana bilanço kalemleri (devamı):

v) Perakende:

	Kombine(*) 31 Aralık 2021	Konsolide(**) 31 Aralık 2021	Kombine(*) 31 Aralık 2020	Konsolide(**) 31 Aralık 2020
Nakit ve nakit benzerleri	1.583.386	1.583.386	1.297.782	1.297.782
Ticari alacaklar	296.256	296.256	180.567	180.359
Stoklar	3.191.507	3.191.507	2.108.143	2.108.143
Yatırım amaçlı gayrimenkuller	34.772	34.772	29.222	29.222
Maddi duran varlıklar	619.504	619.504	709.949	709.949
Kullanım hakkı varlıkları	1.017.297	1.017.297	1.017.773	1.017.773
Maddi olmayan duran varlıklar	106.338	106.338	91.768	91.768
Diğer alacak ve varlıklar	1.185.038	1.236.694	1.101.325	1.162.366
Toplam bölüm varlıkları	**8.034.098**	**8.085.754**	**6.536.529**	**6.597.362**
Finansal borçlar	2.442.905	2.442.905	2.681.937	2.681.937
Ticari borçlar	5.124.517	5.124.517	3.569.076	3.569.076
Diğer borçlar ve yükümlülükler	709.961	709.961	652.092	652.091
Toplam bölüm yükümlülükleri	**8.277.383**	**8.277.383**	**6.903.105**	**6.903.104**

(*) Kombine veriler, ilgili bölümlere bağlı şirketlerin kendi finansal sonuçlarının toplamını ifade etmektedir.
(**) Konsolide veriler, ilgili bölümlere bağlı iştirak ve iş ortaklarının Holding sahiplik oranı dikkate alınarak ve bağlı ortaklıkların segment içi eliminasyonların yapıldığı segmentler arası eliminasyon öncesi finansal sonuçlarının toplamını ifade etmektedir.

Perakende bölümü Teknosa ve Carrefoursa şirketlerinin sonuçlarını içermektedir.

DİPNOT 4 - BÖLÜMLERE GÖRE RAPORLAMA (Devamı)

d) Bölümler bazında ana bilanço kalemleri (devamı):

vi) Yapı Malzemeleri:

	Kombine(*) 31 Aralık 2021	Konsolide(**) 31 Aralık 2021	Kombine(*) 31 Aralık 2020	Konsolide(**) 31 Aralık 2020
Nakit ve nakit benzerleri	866.185	601.222	1.751.992	1.433.619
Finansal yatırımlar	506.226	64	185.224	64
Ticari alacaklar	2.182.916	1.265.858	950.153	507.869
Stoklar	1.762.987	990.319	465.336	285.260
Özkaynak yöntemi ile değerlenen yatırımlar (Dipnot 13)	-	471.118	-	397.334
Maddi duran varlıklar	4.329.778	3.423.351	3.008.741	2.155.891
Kullanım hakkı varlıkları	176.959	74.411	144.165	53.285
Maddi olmayan duran varlıklar	822.947	777.723	61.335	16.967
Diğer alacak ve varlıklar	1.614.632	1.147.313	779.587	518.249
Toplam bölüm varlıkları	**12.262.630**	**8.751.379**	**7.346.533**	**5.368.538**
Finansal borçlar	4.452.227	3.661.834	2.646.567	2.039.083
Ticari borçlar	2.625.210	1.268.943	1.079.271	635.366
Diğer borçlar ve yükümlülükler	754.803	551.495	507.232	316.146
Toplam bölüm yükümlülükleri	**7.832.240**	**5.482.272**	**4.233.070**	**2.990.595**

(*) Kombine veriler, ilgili bölümlere bağlı şirketlerin kendi finansal sonuçlarının toplamını ifade etmektedir.
(**) Konsolide veriler, ilgili bölümlere bağlı iştirak ve iş ortaklarının Holding sahiplik oranı dikkate alınarak ve bağlı ortaklıkların segment içi eliminasyonların yapıldığı segmentler arası eliminasyon öncesi finansal sonuçlarının toplamını ifade etmektedir.

Yapı Malzemeleri bölümü Çimsa, Akçansa ve CSC BV şirketlerinin sonuçlarını içermektedir.

DİPNOT 4 - BÖLÜMLERE GÖRE RAPORLAMA (Devamı)

d) Bölümler bazında ana bilanço kalemleri (devamı):

vii) Diğer:

	Kombine(*) 31 Aralık 2021	Konsolide(**) 31 Aralık 2021	Kombine(*) 31 Aralık 2020	Konsolide(**) 31 Aralık 2020
Nakit ve nakit benzerleri	3.725.682	3.725.682	1.851.658	1.851.658
Finansal yatırımlar	13.961.115	97.900	13.733.773	7.043
Ticari alacaklar	218.035	217.412	102.381	101.105
Stoklar	375.323	375.323	142.639	142.639
Maddi duran varlıklar	255.747	219.683	251.346	215.282
Kullanım hakkı varlıkları	18.489	18.489	18.470	18.470
Maddi olmayan duran varlıklar	33.416	33.416	24.635	24.635
Özkaynak yöntemi ile değerlenen yatırımlar (Dipnot 13)	262.461	262.461	83.634	83.636
Diğer alacak ve varlıklar	1.645.878	1.738.874	282.472	282.028
Toplam bölüm varlıkları	**20.496.146**	**6.689.240**	**16.491.008**	**2.726.496**
Finansal borçlar	18.700	18.700	19.141	19.141
Ticari borçlar	498.829	497.202	199.952	198.177
Diğer borçlar ve yükümlülükler	910.325	900.792	255.480	246.095
Toplam bölüm yükümlülükleri	**1.427.854**	**1.416.694**	**474.573**	**463.413**

(*) Kombine veriler, ilgili bölümlere bağlı şirketlerin kendi finansal sonuçlarının toplamını ifade etmektedir.
(**) Konsolide veriler, ilgili bölümlere bağlı iştirak ve iş ortaklarının Holding sahiplik oranı dikkate alınarak ve bağlı ortaklıkların segment içi eliminasyonların yapıldığı segmentler arası eliminasyon öncesi finansal sonuçlarının toplamını ifade etmektedir.

Diğer bölümü, Sabancı Holding A.Ş., Exsa, Tursa, AEO ve SabancıDX şirketlerinin sonuçlarını içermektedir.

DİPNOT 4 - BÖLÜMLERE GÖRE RAPORLAMA (Devamı)

e) Ana kar veya zarar tablosu kalemleri konsolide mutabakatı:

	1 Ocak – 31 Aralık 2021			1 Ocak – 31 Aralık 2020		
	Eliminasyon Öncesi Bölümlerin Konsolide Pay Toplamları	**Eliminasyon ve Konsolidasyon Düzeltmeleri**	**Konsolide**	**Eliminasyon Öncesi Bölümlerin Konsolide Pay Toplamları**	**Eliminasyon ve Konsolidasyon Düzeltmeleri**	**Konsolide**
Toplam gelirler	**88.965.327**	**(772.929)**	**88.192.398**	**59.599.749**	**(245.961)**	**59.353.788**
Satılan malın maliyeti ve faiz, prim, komisyon ve diğer giderler	(55.110.181)	3.141.164	(51.969.017)	(38.332.507)	635.149	(37.697.358)
Genel yönetim giderleri	(11.952.523)	207.186	(11.745.337)	(9.013.756)	65.779	(8.947.977)
Satış, pazarlama ve dağıtım giderleri	(3.026.198)	20.212	(3.005.986)	(2.414.905)	8.208	(2.406.697)
Araştırma ve geliştirme giderleri	(46.937)	-	(46.937)	(27.375)	-	(27.375)
Esas faaliyetlerden diğer gelir/ (gider) - net	1.199.911	(56.903)	1.143.008	153.885	1.456	155.341
İş ortaklıklarının karlarındaki paylar	2.786.514	-	2.786.514	1.532.631	-	1.532.631
Faaliyet karı	**22.815.913**	**2.538.730**	**25.354.643**	**11.497.722**	**464.631**	**11.962.353**
Yatırım faaliyetlerinden gelir/(gider) -net	4.493.236	(2.655.158)	1.838.078	748.764	(606.353)	142.411
Finansman gideri öncesi faaliyet karı	**27.309.149**	**(116.428)**	**27.192.721**	**12.246.486**	**(141.722)**	**12.104.764**
Finansman gelir/(gideri) –net	(1.454.552)	115.419	(1.339.133)	(1.072.620)	144.757	(927.863)
Vergi öncesi kar	**25.854.597**	**(1.009)**	**25.853.588**	**11.173.866**	**3.035**	**11.176.901**
Vergi	(5.274.478)	-	(5.274.478)	(2.270.539)	-	(2.270.539)
Durdurulan faaliyetler vergi sonrası dönem zararı	(7.942)	-	(7.942)	(7.109)	-	(7.109)
Dönem Karı	**20.572.177**	**(1.009)**	**20.571.168**	**8.896.218**	**3.035**	**8.899.253**
Ana ortaklık payı net kar			**12.032.098**			**4.767.573**

DİPNOT 4 - BÖLÜMLERE GÖRE RAPORLAMA (Devamı)

f) Bölümler bazında ana kar veya zarar tablosu kalemleri:

i) Bankacılık:

	Kombine(*) 31 Aralık 2021	Konsolide(**) 31 Aralık 2021	Kombine(*) 31 Aralık 2020	Konsolide(**) 31 Aralık 2020
Faiz, komisyon ve diğer gelirler	53.006.038	53.006.038	37.975.581	37.975.581
Faiz, komisyon ve diğer giderler	(26.580.487)	(26.580.487)	(21.299.485)	(21.299.485)
Genel yönetim giderleri	(9.898.995)	(9.898.995)	(8.113.998)	(8.113.998)
Esas faaliyetlerden diğer gelir/ (gider) –net	379.256	379.256	234.600	234.600
Faaliyet karı	**16.905.812**	**16.905.812**	**8.796.698**	**8.796.698**
Yatırım faaliyetlerinden gelir/(gider) –net	137.176	137.176	66.700	66.700
Vergi öncesi kar	**17.042.988**	**17.042.988**	**8.863.398**	**8.863.398**
Vergi	(4.550.547)	(4.550.547)	(2.041.943)	(2.041.943)
Net kar	**12.492.441**	**12.492.441**	**6.821.455**	**6.821.455**
Ana ortaklık payı net kar		**5.090.670**		**2.779.733**
FAVÖK	17.688.307		9.465.774	

(*) Kombine veriler, ilgili bölümlere bağlı şirketlerin kendi finansal sonuçlarının toplamını ifade etmektedir.
(**) Konsolide veriler, ilgili bölümlere bağlı iştirak ve iş ortaklarının Holding sahiplik oranı dikkate alınarak ve bağlı ortaklıkların segment içi eliminasyonların yapıldığı segmentler arası eliminasyon öncesi finansal sonuçlarının toplamını ifade etmektedir.

31 Aralık 2021 itibarıyla Akbank'ın kontrol gücü olmayan paylara ait net karı 7.401.771 TL'dir (31 Aralık 2020: 4.041.712 TL).

DİPNOT 4 - BÖLÜMLERE GÖRE RAPORLAMA (Devamı)

f) Bölümler bazında ana kar veya zarar tablosu kalemleri (devamı):

ii) Finansal Hizmetler:

	Kombine(*) 31 Aralık 2021	Konsolide(**) 31 Aralık 2021	Kombine(*) 31 Aralık 2020	Konsolide(**) 31 Aralık 2020
Net kazanılmış primler	5.228.191	2.756.366	4.001.053	-
Brüt yazılan primler	9.007.720	5.147.088	6.604.017	-
Kazanılmamış primler karşılığı	(3.779.529)	(2.390.722)	(2.602.964)	-
Prim, komisyon ve diğer giderler	(4.577.450)	(2.077.360)	(3.103.466)	-
Genel yönetim giderleri	(1.127.313)	(706.492)	(699.179)	-
Esas faaliyetlerden diğer gelir/ (gider) –net	1.515.927	567.482	804.195	-
İş ortaklıklarının karlarındaki paylar (Dipnot 13)	-	157.766	-	293.359
Faaliyet karı	**1.039.355**	**697.762**	**1.002.603**	**293.359**
Yatırım faaliyetlerinden gelir/(gider) –net	179.095	99.159	47.742	-
Finansman gideri öncesi faaliyet karı	**1.218.450**	**796.921**	**1.050.345**	**293.359**
Finansal gelir/(gider) –net	(67.727)	(27.480)	(68.380)	-
Vergi öncesi kar	**1.150.723**	**769.441**	**981.965**	**293.359**
Vergi	(260.999)	(132.020)	(211.176)	-
Net kar	**889.724**	**637.421**	**770.789**	**293.359**
Ana ortaklık payı net kar		**338.642**		**293.359**
FAVÖK	1.263.868		1.046.254	

(*) Kombine veriler, ilgili bölümlere bağlı şirketlerin kendi finansal sonuçlarının toplamını ifade etmektedir.
(**) Konsolide veriler, ilgili bölümlere bağlı iştirak ve iş ortaklarının Holding sahiplik oranı dikkate alınarak ve bağlı ortaklıkların segment içi eliminasyonların yapıldığı segmentler arası eliminasyon öncesi finansal sonuçlarının toplamını ifade etmektedir.

DİPNOT 4 - BÖLÜMLERE GÖRE RAPORLAMA (Devamı)

f) Bölümler bazında ana kar veya zarar tablosu kalemleri (devamı):

iii) Enerji:

	Kombine(*) 31 Aralık 2021	Konsolide(**) 31 Aralık 2021	Kombine(*) 31 Aralık 2020	Konsolide(**) 31 Aralık 2020
Satış gelirleri(net)	46.986.667	-	31.102.575	-
Satılan malın maliyeti	(35.999.325)	-	(23.328.782)	-
Genel yönetim giderleri	(3.573.269)	-	(2.683.555)	-
Esas faaliyetlerden diğer gelir/ (gider) –net	(134.145)	-	(471.917)	-
İş ortaklıklarının karlarındaki paylar (Dipnot 13)	-	1.773.341	-	916.584
Faaliyet karı	**7.279.928**	**1.773.341**	**4.618.321**	**916.584**
Yatırım faaliyetlerinden gelirler	1.324	-	(2.311)	-
Finansman gideri öncesi faaliyet karı	**7.281.252**	**1.773.341**	**4.616.010**	**916.584**
Finansal gelir/(gider) –net	(2.527.175)	-	(2.191.881)	-
Vergi öncesi kar	**4.754.077**	**1.773.341**	**2.424.129**	**916.584**
Vergi	(750.920)	-	(373.421)	-
Net kar	**4.003.157**	**1.773.341**	**2.050.708**	**916.584**
Ana ortaklık payı net kar		**1.773.341**		**916.584**
FAVÖK	8.720.529		5.726.625	

(*) Kombine veriler, ilgili bölümlere bağlı şirketlerin kendi finansal sonuçlarının toplamını ifade etmektedir.
(**) Konsolide veriler, ilgili bölümlere bağlı iştirak ve iş ortaklarının Holding sahiplik oranı dikkate alınarak ve bağlı ortaklıkların segment içi eliminasyonların yapıldığı segmentler arası eliminasyon öncesi finansal sonuçlarının toplamını ifade etmektedir.

DİPNOT 4 - BÖLÜMLERE GÖRE RAPORLAMA (Devamı)

f) Bölümler bazında ana kar veya zarar tablosu kalemleri (devamı):

iv) Sanayi:

	Kombine(*) 31 Aralık 2021	Konsolide(**) 31 Aralık 2021	Kombine(*) 31 Aralık 2020	Konsolide(**) 31 Aralık 2020
Satış gelirleri(net)	14.562.540	7.928.278	8.773.212	4.536.336
Satılan malın maliyeti	(10.797.784)	(6.179.462)	(6.693.656)	(3.732.512)
Genel yönetim giderleri	(589.075)	(404.796)	(396.726)	(277.186)
Pazarlama giderleri	(1.005.985)	(418.931)	(631.419)	(210.388)
Araştırma ve geliştirme giderleri	(42.423)	(40.868)	(26.246)	(24.450)
Esas faaliyetlerden diğer gelir/ (gider) –net	(140.500)	459.172	(8.912)	92.690
İş ortaklıklarının karlarındaki paylar (Dipnot 13)	280.897	719.193	59.206	294.785
Faaliyet karı	**2.267.670**	**2.062.586**	**1.075.459**	**679.275**
Yatırım faaliyetlerinden gelir/ (gider) – net	1.522	2.342	12.382	18.751
Finansman gideri öncesi faaliyet karı	**2.269.192**	**2.064.928**	**1.087.841**	**698.026**
Finansal gelir/(gider) –net	(143.019)	(385.922)	(377.776)	(222.606)
Vergi öncesi kar	**2.126.173**	**1.679.006**	**710.065**	**475.420**
Vergi	34.921	(84.192)	43.496	(21.170)
Durdurulan faaliyetler vergi sonrası dönem zararı	(7.942)	(7.942)	(7.109)	(7.109)
Net kar	**2.153.152**	**1.586.872**	**746.452**	**447.141**
Ana ortaklık payı net kar		**1.274.223**		**401.359**
FAVÖK	3.176.095		1.591.946	

(*) Kombine veriler, ilgili bölümlere bağlı şirketlerin kendi finansal sonuçlarının toplamını ifade etmektedir.
(**) Konsolide veriler, ilgili bölümlere bağlı iştirak ve iş ortaklarının Holding sahiplik oranı dikkate alınarak ve bağlı ortaklıkların segment içi eliminasyonların yapıldığı segmentler arası eliminasyon öncesi finansal sonuçlarının toplamını ifade etmektedir.

DİPNOT 4 - BÖLÜMLERE GÖRE RAPORLAMA (Devamı)

f) Bölümler bazında ana kar veya zarar tablosu kalemleri (devamı):

v) Perakende:

	Kombine(*) 31 Aralık 2021	Konsolide(**) 31 Aralık 2021	Kombine(*) 31 Aralık 2020	Konsolide(**) 31 Aralık 2020
Satış gelirleri(net)	16.887.586	16.841.255	13.521.506	13.479.400
Satılan malın maliyeti	(13.041.673)	(12.995.406)	(10.481.098)	(10.440.109)
Genel yönetim giderleri	(292.129)	(291.968)	(232.005)	(231.404)
Pazarlama giderleri	(2.550.729)	(2.550.729)	(2.151.449)	(2.151.449)
Esas faaliyetlerden diğer gelir/ (gider) –net	(579.053)	(579.053)	(250.506)	(250.506)
Faaliyet karı/(zararı)	**424.002**	**424.099**	**406.448**	**405.932**
Yatırım faaliyetlerinden gelir/(gider) –net	150.559	150.559	36.463	36.463
Finansman gideri öncesi faaliyet karı/(zararı)	**574.561**	**574.658**	**442.911**	**442.395**
Finansal gelir/(gider) –net	(714.076)	(714.076)	(586.608)	(586.608)
Vergi öncesi kar/(zararı)	**(139.515)**	**(139.418)**	**(143.697)**	**(144.213)**
Vergi	292	292	(59.495)	(59.495)
Net kar/(zararı)	**(139.223)**	**(139.126)**	**(203.192)**	**(203.708)**
Ana ortaklık payı net kar/(zarar)		**(88.883)**		**(94.618)**
FAVÖK	1.448.346		1.133.767	

(*) Kombine veriler, ilgili bölümlere bağlı şirketlerin kendi finansal sonuçlarının toplamını ifade etmektedir.
(**) Konsolide veriler, ilgili bölümlere bağlı iştirak ve iş ortaklarının Holding sahiplik oranı dikkate alınarak ve bağlı ortaklıkların segment içi eliminasyonların yapıldığı segmentler arası eliminasyon öncesi finansal sonuçlarının toplamını ifade etmektedir.

DİPNOT 4 - BÖLÜMLERE GÖRE RAPORLAMA (Devamı)

f) Bölümler bazında ana kar veya zarar tablosu kalemleri (devamı):

vi) Yapı Malzemeleri:

	Kombine(*) 31 Aralık 2021	Konsolide(**) 31 Aralık 2021	Kombine(*) 31 Aralık 2020	Konsolide(**) 31 Aralık 2020
Satış gelirleri(net)	7.916.114	4.370.902	4.237.578	2.270.470
Satılan malın maliyeti	(6.737.763)	(3.614.021)	(3.398.420)	(1.763.257)
Genel yönetim giderleri	(506.424)	(396.962)	(291.357)	(196.569)
Araştırma ve geliştirme giderleri	(6.069)	(6.069)	(2.925)	(2.925)
Pazarlama giderleri	(30.016)	(13.224)	(37.515)	(20.174)
Esas faaliyetlerden diğer gelir/ (gider) –net	202.346	252.700	9.787	45.942
İş ortaklıklarının karlarındaki paylar (Dipnot 13)	-	120.468	-	45.487
Faaliyet karı	**838.188**	**713.794**	**517.148**	**378.974**
Yatırım faaliyetlerinden gelir/(gider) –net	161.850	122.086	42.525	39.393
Finansman gideri öncesi faaliyet karı	**1.000.038**	**835.880**	**559.673**	**418.367**
Finansal gelir/(gider) –net	(354.368)	(303.478)	(281.883)	(240.942)
Vergi öncesi kar	**645.670**	**532.402**	**277.790**	**177.425**
Vergi	167.550	97.440	(47.733)	(16.195)
Net kar	**813.220**	**629.842**	**230.057**	**161.230**
Ana ortaklık payı net kar		**371.050**		**107.591**
FAVÖK	953.615		735.070	

(*) Kombine veriler, ilgili bölümlere bağlı şirketlerin kendi finansal sonuçlarının toplamını ifade etmektedir.
(**) Konsolide veriler, ilgili bölümlere bağlı iştirak ve iş ortaklarının Holding sahiplik oranı dikkate alınarak ve bağlı ortaklıkların segment içi eliminasyonların yapıldığı segmentler arası eliminasyon öncesi finansal sonuçlarının toplamını ifade etmektedir.

DİPNOT 4 - BÖLÜMLERE GÖRE RAPORLAMA (Devamı)

f) Bölümler bazında ana kar veya zarar tablosu kalemleri (devamı):

vii) Diğer:

	Kombine(*) 31 Aralık 2021	Konsolide(**) 31 Aralık 2021	Kombine(*) 31 Aralık 2020	Konsolide(**) 31 Aralık 2020
Satış gelirleri(net)	3.245.204	1.671.765	1.839.997	1.337.962
Satılan malın maliyeti	(1.275.293)	(1.272.722)	(1.096.771)	(1.094.542)
Genel yönetim giderleri	(262.524)	(253.310)	(201.705)	(194.599)
Pazarlama giderleri	(43.672)	(43.313)	(33.216)	(32.894)
Esas faaliyetlerden diğer gelir/ (gider)-net	129.444	120.353	39.692	31.157
İş ortaklıklarının karlarındaki paylar (Dipnot 13)	15.746	15.746	(17.585)	(17.585)
Faaliyet karı/(zararı)	**1.808.905**	**238.519**	**530.412**	**29.499**
Yatırım faaliyetlerinden gelir/(gider) –net	3.990.278	3.981.914	595.340	587.457
Finansman gideri öncesi faaliyet karı	**5.799.183**	**4.220.433**	**1.125.752**	**616.956**
Finansal gelir/(gider) –net	(23.596)	(23.596)	(22.464)	(22.464)
Vergi öncesi kar	**5.775.587**	**4.196.837**	**1.103.288**	**594.492**
Vergi	(605.454)	(605.454)	(131.736)	(131.736)
Net kar	**5.170.133**	**3.591.383**	**971.552**	**462.756**
Ana ortaklık payı net kar		**3.273.053**		**363.565**
FAVÖK	1.786.866		566.981	

(*) Kombine veriler, ilgili bölümlere bağlı şirketlerin kendi finansal sonuçlarının toplamını ifade etmektedir.
(**) Konsolide veriler, ilgili bölümlere bağlı iştirak ve iş ortaklarının Holding sahiplik oranı dikkate alınarak ve bağlı ortaklıkların segment içi eliminasyonların yapıldığı segmentler arası eliminasyon öncesi finansal sonuçlarının toplamını ifade etmektedir.

DİPNOT 4 - BÖLÜMLERE GÖRE RAPORLAMA (Devamı)

g) Ana ortaklık payı net kar/(zarar) detayı

Tek seferlik gelir giderler, Grup'un rutin operasyonları içerisinde karşılaşmayı beklemediği bir defaya mahsus gider yada gelirlerdir. Bölümler bazında tek seferlik gelir giderlerden arındırılmış (düzeltilmiş) ana ortaklık payı net kar/(zarar) detayı aşağıdaki gibidir:

	31 Aralık 2021	31 Aralık 2020
Bankacılık	5.479.011	2.760.079
Finansal Hizmetler	385.820	278.315
Sanayi	1.198.596	412.516
Yapı Malzemeleri	241.188	109.130
Enerji	1.931.324	1.315.231
Perakende	(120.536)	(62.792)
Diğer	997.314	365.579
Toplam	**10.112.717**	**5.178.058**

Düzeltilmiş ana ortaklık payı net karın mutabakatı aşağıdaki gibidir:

	31 Aralık 2021	31 Aralık 2020
Raporlanabilir faaliyet bölümlerine ait düzeltilmiş net kar (Ana ortaklık payı)	10.112.717	5.178.058
Holding'e ilişkin tek seferlik gelir/(gider)-net (*)	2.280.595	(3.470)
Çimsa'ya ilişkin tek seferlik gelir/(gider)-net	102.336	1.476
Kordsa'ya ilişkin tek seferlik gelir/(gider)-net	85.752	(5.569)
Carrefoursa'ya ilişkin tek seferlik gelir /(gider)-net	21.113	(516)
CSBV'ye ilişkin tek seferlik gelir/(gider)-net	(25.471)	-
Agesa'ya ilişkin tek seferlik gelir/(gider)-net	(77.551)	17.399
Enerjisa'ya ilişkin tek seferlik gelir/(gider)-net	(157.982)	(398.646)
Diğer	(309.411)	(21.159)
Net kar (Ana ortaklık payı)	**12.032.098**	**4.767.573**

(*) 2021 yılında Holding'e ilişkin tek seferlik gelir/giderlerin önemli kısmı Agesa ve Aksigorta tam konsolidasyona geçiş kapsamında oluşan gerçeğe uygun değer farkından ve türev işlemlerden elde edilen kazançlardan oluşmaktadır.

DİPNOT 4 - BÖLÜMLERE GÖRE RAPORLAMA (Devamı)

h) Kombine FAVÖK detayı

31 Aralık 2021	Vergi Öncesi Kar	Amortisman Giderleri	Yatırım faaliyetlerinden gelir/ (gider) – net	Finansal gelir/(gider) – net	Operasyonel Kur Farkı/Faiz	FAVÖK
Bankacılık	17.042.988	782.495	137.176	-	-	17.688.307
Sanayi	2.126.173	587.212	1.522	(143.019)	(321.213)	3.176.095
Yapı Malzemeleri	645.670	306.496	161.850	(354.368)	191.069	953.615
Perakende	(139.515)	519.510	150.559	(714.076)	(504.834)	1.448.346
Enerji	4.754.077	1.021.560	1.324	(2.527.175)	(419.041)	8.720.529
Finansal Hizmetler	1.150.723	275.228	179.095	(67.727)	50.715	1.263.868
Diğer	5.775.587	49.181	3.990.278	(23.596)	71.220	1.786.866

31 Aralık 2020	Vergi Öncesi Kar	Amortisman Giderleri	Yatırım faaliyetlerinden gelir/ (gider) – net	Finansal gelir/(gider) – net	Operasyonel Kur Farkı/Faiz	FAVÖK
Bankacılık	8.863.398	669.076	66.700	-	-	9.465.774
Sanayi	710.065	507.956	12.382	(377.777)	(8.532)	1.591.946
Yapı Malzemeleri	277.790	260.808	42.525	(281.883)	42.886	735.070
Perakende	(143.697)	484.582	36.463	(586.608)	(242.737)	1.133.767
Enerji	2.424.129	958.520	(2.311)	(2.191.881)	(149.784)	5.726.625
Finansal Hizmetler	981.965	92.057	47.742	(68.380)	48.406	1.046.254
Diğer	1.103.288	44.053	595.340	(22.464)	7.484	566.981

DİPNOT 4 - BÖLÜMLERE GÖRE RAPORLAMA (Devamı)

i) Amortisman ve itfa payları ve yatırım harcamaları (Konsolide):

1 Ocak – 31 Aralık 2021

	Finans							
	Bankacılık	Finansal Hizmetler	Sanayi	Yapı Malzemeleri	Enerji	Perakende	Diğer	Toplam
Amortisman ve itfa payları	782.495	225.416	350.012	197.664	-	519.702	49.181	2.124.470
Yatırım harcamaları	1.098.924	148.147	684.115	225.310	-	294.800	74.475	2.525.771

1 Ocak – 31 Aralık 2020

	Finans							
	Bankacılık	Finansal Hizmetler	Sanayi	Yapı Malzemeleri	Enerji	Perakende	Diğer	Toplam
Amortisman ve itfa payları	669.076	-	284.685	159.783	-	484.582	44.053	1.642.179
Yatırım harcamaları	1.138.690	-	339.587	67.690	-	221.118	56.926	1.824.011

DİPNOT 4 - BÖLÜMLERE GÖRE RAPORLAMA (Devamı)

j) Amortisman ve itfa payları ve yatırım harcamaları (Kombine):

1 Ocak – 31 Aralık 2021

	Finans							
	Bankacılık	Finansal Hizmetler	Sanayi	Yapı Malzemeleri	Enerji	Perakende	Diğer	Toplam
Amortisman ve itfa payları	782.495	275.228	587.212	306.496	1.021.560	519.510	49.181	3.541.682
Yatırım harcamaları	1.098.924	262.477	1.127.368	329.950	3.829.814	294.800	74.475	7.017.808

1 Ocak – 31 Aralık 2020

	Finans							
	Bankacılık	Finansal Hizmetler	Sanayi	Yapı Malzemeleri	Enerji	Perakende	Diğer	Toplam
Amortisman ve itfa payları	669.076	92.057	507.956	260.808	958.520	484.582	44.053	3.017.052
Yatırım harcamaları	1.138.690	104.899	585.653	190.246	2.710.692	221.118	56.926	5.008.224

DİPNOT 5 – NAKİT VE NAKİT BENZERLERİ

31 Aralık 2021 ve 2020 tarihleri itibarıyla hazır değerlerin detayı aşağıda sunulmuştur

	31 Aralık 2021			31 Aralık 2020		
	Finans	**Finans dışı**	**Toplam**	**Finans**	**Finans dışı**	**Toplam**
Kasa	10.094.281	35.178	10.129.459	5.071.952	37.293	5.109.245
Banka						
Vadeli mevduat	5.067.662	1.085.273	6.152.935	1.146.510	1.047.202	2.193.712
Vadesiz mevduat	48.402.039	986.570	49.388.609	11.264.425	749.644	12.014.069
Ters repo alacakları	2.848.611	-	2.848.611	488.547	-	488.547
Diğer hazır değerler	-	898.269	898.269	-	22.545	22.545
Toplam	**66.412.593**	**3.005.290**	**69.417.883**	**17.971.434**	**1.856.684**	**19.828.118**

Grup'un Finans dışı sektörlerinde faaliyet gösteren şirketlerinin, Akbank'ta tutulan ve konsolide finansal tabloların hazırlanması kapsamında 31 Aralık 2021 itibarıyla elimine edilen toplam 2.462.697 TL tutarında nakit ve nakit benzeri varlığı bulunmaktadır.

ABD Doları, Avro ve TL cinsinden vadeli mevduatlar ve para piyasası plasmanlarının etkin faiz oranı sırasıyla yıllık ortalama %0,24 (31 Aralık 2020: %0,54), %0,07 (31 Aralık 2020: %0,47) ve %19,78'dır (31 Aralık 2020: %17,36).

31 Aralık 2021 ve 2020 tarihleri itibarıyla vade analizi aşağıda sunulmuştur:

	31 Aralık 2021	**31 Aralık 2020**
Vadesiz	60.384.397	17.145.859
3 aya kadar	9.033.486	2.682.259
Toplam	**69.417.883**	**19.828.118**

31 Aralık 2021 tarihi itibarıyla Grup'un off-shore nakit değerleri, değişken faizli bono ihraçlarına ilişkin ödeme hesapları ve bankalarda bulunan vadeli ve vadesiz mevduatları üzerinde toplam 17.642.259 TL tutarında blokaj bulunmaktadır (31 Aralık 2020: 4.342.775 TL).

DİPNOT 6 - FİNANSAL YATIRIMLAR

a) Gerçeğe uygun değer farkı kar ve ya zarara yansıtılan finansal varlıklar

Makul değer değişimleri kar veya zarar tablosuna yansıtılan finansal varlıkların detayı aşağıda sunulmuştur:

	31 Aralık 2021	31 Aralık 2020
Hisse senetleri	1.073.896	464.346
Devlet tahvilleri	452.316	45.063
Eurobondlar	408.228	144.874
Diğer (*)	9.353.561	8.560.219
Toplam	**11.288.001**	**9.214.502**

(*) Önceki dönemde, Ojer Telekomünikasyon A.Ş.'ye ("OTAŞ") kullandırılmış olan sendikasyon kredileri yeniden yapılandırılmıştır. Bu kapsamda, bu kredilerin teminatını oluşturmak amacıyla üzerinde kredi verenler lehine rehin tesis edilmiş, Türk Telekom'un ihraç edilmiş sermayesinin %55'ini oluşturan 192.500.000.000 adet A Grubu payların, kredi verenlerin tamamının doğrudan veya dolaylı ortak oldukları, özel amaçlı bir şirket olarak kurulan ("LYY Telekomünikasyon A.Ş.") (Eski adıyla Levent Yapılandırma Yönetimi A.Ş.) tarafından devralınması işlemi 21 Aralık 2018 tarihinde tamamlanmıştır. Banka LYY Telekomünikasyon A.Ş.'ye, OTAŞ'dan olan alacaklardaki payı olan %35,56 oranında iştirak etmiştir.

Daha sonra LYY Telekomünikasyon A.Ş.'nin 23 Eylül 2019 tarihli Olağan Genel Kurul Toplantısı'nda, kredinin bir kısmının sermayeye dönüştürülerek LYY Telekomünikasyon A.Ş.'nin sermayesine ilave edilmesine karar verilmiş olup bu kapsamda Banka'nın LYY Telekomünikasyon A.Ş.'deki paylarının itibari değeri 18 TL'den 1.416.090 TL'ye yükselmiştir. Bu tutar mali tablolarda "Satış Amaçlı Elde Tutulan ve Durdurulan Faaliyetlere İlişkin Duran Varlıklar" satırı altında gösterilmektedir. Kredi olarak takip edilen kısmın ise 31 Aralık 2021 tarihi itibarıyla değeri 16.495.551 TL (31 Aralık 2020: 8.968.855 TL) olup, mali tablolarda "Gerçeğe Uygun Değer Farkı Kâr Zarara Yansıtılan Finansal Varlıklar" kalemi altındaki "Diğer Finansal Varlıklar" altında sınıflandırılmıştır. Kredi ve sermayeye dönüşen toplam tutar için muhasebeleştirilen toplam gerçeğe uygun değer düşüşü 10.568.731 TL (31 Aralık 2020: 3.042.035 TL) olup söz konusu tutarın 1.416.090 TL (31 Aralık 2020: 1.416.090 TL) tutarı "Satış Amaçlı Elde Tutulan ve Durdurulan Faaliyetlere İlişkin Duran Varlıklar" kalemi altında, 9.152.641 TL (31 Aralık 2020: 1.625.945 TL) tutarı ise" Gerçeğe Uygun Değer Farkı Kâr Zarara Yansıtılan Finansal Varlıklar" kalemi altındaki "Diğer Finansal Varlıklar" altında muhasebeleştirilmektedir.

Baz alınan indirgenmiş nakit akımları yönteminde kullanılan varsayımlardaki büyüme oranının ve risksiz yatırım getirisi oranının her birinin %0,25 artması veya azalması durumunda, diğer tüm değişkenlerin sabit kalması varsayımında, konsolide banka finansal tablolarında muhasebeleştirilen varlıklar ve vergi öncesi dönem karı yaklaşık 170 milyon tam TL artacak veya 150 milyon tam TL azalacaktır.

Kreditör bankaların temel amacı, mümkün olan en hızlı şekilde gerekli koşulları sağlayarak söz konusu Türk Telekom hisselerini konusunda uzman bir yatırımcıya devretmektir. LYY Telekomünikasyon A.Ş.'nin %55'lik Türk Telekomünikasyon A.Ş. paylarının satışı amacıyla 19 Eylül 2019 tarihinde uluslararası bir yatırım bankası satış danışmanı olarak yetkilendirilmiş bulunmaktadır. 17 Aralık 2021 tarihinde KAP'ta yayınlanan özel durum açıklamasında yer aldığı üzere söz konusu hisselerin Türk Varlık Fonu'na satışı amacıyla görüşmelere başlanmış olup bu rapor tarihi itibarıyla süreç devam etmektedir.

Diğer finansal varlıkların 1.313.971 TL'lik (31 Aralık 2020: 1.094.617 TL) kısmı, Ak Portföy Yönetimi A.Ş. tarafından kurulan Ak Portföy Yönetimi A.Ş. Dördüncü Gayrimenkul Yatırım Fonundan oluşmakta olup gerçeğe uygun değerinden takip edilmekte ve söz konusu değerleme farkları kar zarara yansıtılmaktadır.

DİPNOT 6 - FİNANSAL YATIRIMLAR (Devamı)

a) Gerçeğe uygun değer farkı kar ve ya zarara yansıtılan finansal varlıklar (devamı)

TL cinsinden etkin faiz oranları aşağıdaki gibidir:

	31 Aralık 2021	31 Aralık 2020
TL	%18,76	%14,92

Grup'un finans sektöründeki faaliyetlerinden dolayı teminata verdiği gerçeğe uygun değer farkı kar/zarara yansıtılan finansal varlığı bulunmamaktadır (31 Aralık 2020: 9.995 TL).

31 Aralık 2021 ve 31 Aralık 2020 tarihleri itibarıyla, sözleşmede yer alan vade tarihlerine kalan sürelerine göre vade analizi aşağıda sunulmuştur:

	31 Aralık 2021	31 Aralık 2020
0 ile 3 ay arası	3.147.885	1.595.411
3 ay ile 12 ay arası	7.605.866	7.461.253
1 ile 5 yıl arası	407.404	109.435
5 yıldan fazla	126.846	48.403
Toplam	**11.288.001**	**9.214.502**

Sözleşme ile belirlenen yeniden fiyatlandırma tarihine kalan süre:

	31 Aralık 2021	31 Aralık 2020
Vadesiz	3.147.885	1.595.411
3 aya kadar	128.723	37.064
3 ay ile 12 ay arası	7.556.599	7.426.015
1 ile 5 yıl arası	327.948	107.609
5 yıldan fazla	126.846	48.403
Toplam	**11.288.001**	**9.214.502**

b) Gerçeğe uygun değer farkı diğer kapsamlı gelire yansıtılan finansal varlıklar

	31 Aralık 2021	31 Aralık 2020
Borçlanma senetleri		
- Devlet tahvilleri	35.137.849	23.067.782
- Eurobondlar	45.555.941	21.352.442
- Yatırım fonları	822.416	490.329
- Diğer yabancı para cinsinden bonolar	21.351.614	13.277.208
Ara toplam	**102.867.820**	**58.187.761**
Hisse senetleri		
- Teşkilatlanmış piyasalarda işlem gören	27.648	138
- Teşkilatlanmış piyasalarda işlem görmeyen	36.103	31.527
Ara toplam	**63.751**	**31.665**
Gerçeğe uygun değer farkı diğer kapsamlı gelire yansıtılan finansal yatırımlar	**102.931.571**	**58.219.426**

DİPNOT 6 - FİNANSAL YATIRIMLAR (Devamı)

b) Gerçeğe uygun değer farkı diğer kapsamlı gelire yansıtılan finansal varlıklar (devamı)

ABD Doları, Avro, Yen ve Türk Lirası cinsinden borçlanma senetlerinin etkin faiz oranları sırasıyla yıllık %5,32 (31 Aralık 2020: %5,20), %2,88 (31 Aralık 2020: %2,92), %3,09 (31 Aralık 2020: %3,09) ve %18,35'tir (31 Aralık 2020: %12,75).

Grup'un 31 Aralık 2021 tarihi itibarıyla gerçeğe uygun değer farkı diğer kapsamlı gelire yansıtılan finansal varlıklardan repo işlemlerine konu olanların tutarı 40.231.789 TL (31 Aralık 2020: 16.984.050 TL), teminata verilen/bloke edilenlerin tutarı ise 29.582.153 TL'dir (31 Aralık 2020: 18.374.196 TL).

Akbank'ın gerçeğe uygun değer farkı diğer kapsamlı gelire yansıtılan ve itfa edilmiş maliyeti ile ölçülen menkul kıymet portföylerinde tüketici fiyatlarına ("TÜFE") endeksli tahviller bulunmaktadır. Söz konusu kıymetler reel kupon oranları ve ihraç tarihindeki referans enflasyon endeksi ile tahmini enflasyon oranı dikkate alınarak hesaplanan endeks baz alınarak etkin faiz yöntemine göre değerlenmekte ve muhasebeleştirilmektedir. Bu kıymetlerin fiili kupon ödeme tutarlarının hesaplamasında kullanılan referans endeksler iki ay öncesinin TÜFE'sine göre oluşturulmaktadır. Banka tahmini enflasyon oranını da buna paralel olarak belirlemektedir. Kullanılan tahmini enflasyon oranı, yıl içerisinde gerekli görüldüğünde güncellenmektedir. Sene sonlarında ise fiili enflasyon oranı kullanılmaktadır.

31 Aralık 2021 ve 31 Aralık 2020 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 2021			**31 Aralık 2020**		
	Bankacılık	**Diğer şirketler**	**Toplam**	**Bankacılık**	**Diğer şirketler**	**Toplam**
0-3 ay arası	4.901.224	-	4.901.224	4.503.116	-	4.503.116
3 ile 12 ay arası	8.356.943	285.086	8.642.029	4.843.979	-	4.843.979
1 ile 5 yıl arası	63.275.695	644.322	63.920.017	38.802.077	-	38.802.077
5 yıldan fazla	22.975.320	182.657	23.157.977	9.579.925	-	9.579.925
Vadesiz	820.369	1.489.955	2.310.324	490.329	-	490.329
Toplam	**100.329.551**	**2.602.020**	**102.931.571**	**58.219.426**	**-**	**58.219.426**

31 Aralık 2021 ve 31 Aralık 2020 tarihleri itibarıyla sözleşme ile belirlenen yeniden fiyatlandırma tarihine kalan süreye göre:

	31 Aralık 2021			**31 Aralık 2020**		
	Bankacılık	**Diğer Şirketler**	**Toplam**	**Bankacılık**	**Diğer Şirketler**	**Toplam**
0-3 ay arası	20.772.704	-	20.772.704	14.823.787	-	14.823.787
3 ile 12 ay arası	17.998.624	285.086	18.283.710	10.414.147	-	10.414.147
1 ile 5 yıl arası	40.326.808	644.322	40.971.130	24.195.511	-	24.195.511
5 yıldan fazla	20.411.046	182.657	20.593.703	8.295.652	-	8.295.652
Vadesiz	820.369	1.489.955	2.310.324	490.329	-	490.329
Toplam	**100.329.551**	**2.602.020**	**102.931.571**	**58.219.426**	**-**	**58.219.426**

DİPNOT 6 - FİNANSAL YATIRIMLAR (Devamı)

c) İtfa edilmiş maliyeti üzerinden değerlenen finansal varlıklar:

İtfa edilmiş maliyeti üzerinden değerlenen finansal yatırımların detayı aşağıda sunulmuştur:

	31 Aralık 2021	31 Aralık 2020
Devlet tahvilleri	42.591.645	34.523.753
Diğer borçlanma senetleri	14.938.866	7.349.569
Toplam	**57.530.511**	**41.873.322**

İtfa edilmiş maliyeti üzerinden değerlenen finansal yatırımların hareket tablosu aşağıdaki gibidir:

	31 Aralık 2021	31 Aralık 2020
1 Ocak Bakiyesi	**41.873.322**	**15.566.111**
Alımlar	20.409.817	25.884.971
İşletme birleşme etkisi	2.440.708	-
Parasal varlıklarda meydana gelen kur farkları	4.555.125	4.715.654
Değerleme etkisi	4.150.640	495.098
Satış ve itfa yolu ile elden çıkarılanlar	(15.853.468)	(4.774.521)
Değer düşüş karşılığı(*)	(45.633)	(13.991)
Kapanış	**57.530.511**	**41.873.322**

(*) Beklenen zarar karşılığı dahildir.

ABD Doları ve Türk Lirası cinsinden borçlanma senetlerinin etkin faiz oranı sırasıyla yıllık %5,89 ve %20,90'dır (31 Aralık 2020: ABD Doları, Avro ve Türk Lirası cinsinden borçlanma senetlerinin etkin faiz oranı sırasıyla yıllık %5,86, %1,70 ve %12,18'tür).

31 Aralık 2021 ve 2020 itibarıyla itfa edilmiş maliyeti üzerinden değerlenen finansal yatırımlar için Bankacılık ve diğer sektörler bazında sözleşmede yer alan vade tarihlerine kalan süre aşağıdaki gibidir:

	31 Aralık 2021			31 Aralık 2020		
	Bankacılık	Diğer şirketler	Toplam	Bankacılık	Diğer şirketler	Toplam
3 ile 12 ay arası	8.689.414	3.939.594	12.629.008	16.731.294	-	16.731.294
1 ile 5 yıl arası	19.693.698	989.429	20.683.127	18.779.765	644	18.780.409
5 yıldan fazla	24.183.456	34.920	24.218.376	6.361.619	-	6.361.619
Toplam	**52.566.568**	**4.963.943**	**57.530.511**	**41.872.678**	**644**	**41.873.322**

DİPNOT 6 - FİNANSAL YATIRIMLAR (Devamı)

c) İtfa edilmiş maliyeti üzerinden değerlenen finansal varlıklar (devamı):

31 Aralık 2021 ve 2020 itibarıyla itfa edilmiş maliyeti üzerinden değerlenen finansal yatırımlar için sözleşme ile belirlenen yeniden fiyatlama tarihine kalan süre aşağıdaki gibidir:

	31 Aralık 2021			31 Aralık 2020		
	Bankacılık	Diğer şirketler	Toplam	Bankacılık	Diğer şirketler	Toplam
3 aya kadar	18.959.492	153.172	19.112.664	11.113.691	-	11.113.691
3 ile 12 ay arası	24.752.525	3.786.422	28.538.947	19.059.290	-	19.059.290
1 ile 5 yıl arası	8.685.943	989.429	9.675.372	10.522.797	644	10.523.441
5 yıldan fazla	168.608	34.920	203.528	1.176.900	-	1.176.900
Toplam	**52.566.568**	**4.963.943**	**57.530.511**	**41.872.678**	**644**	**41.873.322**

d) Vadeli mevduatlar:

Üç aydan uzun vadeli mevduatların detayı aşağıda sunulmuştur:

	31 Aralık 2021	31 Aralık 2020
3 ile 12 ay arası	363.620	16.348
Toplam	**363.620**	**16.348**

DİPNOT 7 - FİNANSAL BORÇLAR

Kısa vadeli alınan fonlar, banka kredileri ve ihraç edilen borç senetleri:

	31 Aralık 2021	31 Aralık 2020
Kısa vadeli	26.193.026	13.713.590
Uzun vadelilerin kısa vadeli kısmı	27.179.115	20.053.065
Toplam kısa vadeli	**53.372.141**	**33.766.655**
Uzun vadeli alınan fonlar, banka kredileri ve ihraç edilen borç senetleri:		
Uzun vadeli	64.396.093	38.494.543
Toplam	**117.768.234**	**72.261.198**

31 Aralık 2021 ve 31 Aralık 2020 tarihleri itibarıyla vade analizi aşağıda sunulmuştur:

	31 Aralık 2021	31 Aralık 2020
3 aya kadar	12.110.690	9.274.318
3 ile 12 ay arası	41.261.451	24.492.337
Kısa vadeli finansal borçlar ve uzun vadeli finansal borçların kısa vadeli kısmı	**53.372.141**	**33.766.655**
1 ile 5 yıl arası	43.186.952	26.954.881
5 yıldan fazla	21.209.141	11.539.662
Uzun vadeli finansal borçlar	**64.396.093**	**38.494.543**
Toplam finansal borçlar	**117.768.234**	**72.261.198**

DİPNOT 7 - FİNANSAL BORÇLAR (Devamı)

31 Aralık 2021 ve 31 Aralık 2020 tarihleri itibarıyla uzun vadeli finansal borçların geri ödeme planları aşağıda sunulmuştur:

	31 Aralık 2021	31 Aralık 2020
1-2 yıl arası	11.806.626	8.902.970
2-3 yıl arası	10.308.406	6.286.796
3-4 yıl arası	13.128.423	4.715.311
4-5 yıl arası	7.943.497	7.049.804
5 yıl üzeri	21.209.141	11.539.662
Toplam	**64.396.093**	**38.494.543**

31 Aralık 2021 ve 31 Aralık 2020 tarihleri itibarıyla kredilerin sözleşme ile belirlenen yeniden fiyatlama tarihine kalan süre:

	31 Aralık 2021	31 Aralık 2020
3 aya kadar	48.083.130	41.602.470
3 ile 12 ay arası	29.940.005	8.523.325
1 ile 5 yıl arası	20.401.230	11.745.294
5 yıldan fazlası	19.343.869	10.390.109
Toplam	**117.768.234**	**72.261.198**

Finansal borçların hareket tablosu aşağıdaki gibidir:

	2021	2020
1 Ocak tarihi itibarıyla	72.261.198	58.084.781
Dönem içi kredi ana para girişleri	48.841.128	19.051.336
Dönem içi faiz ve anapara ödemeleri	(6.401.341)	(5.039.370)
Dönem içi faiz tahakkukları	623.846	186.233
Kur değişiminin etkileri	2.443.403	(21.782)
31 Aralık tarihi itibarıyla	**117.768.234**	**72.261.198**

31 Aralık 2021 tarihi itibarıyla mevcut krediler ile ilgili açıklamalar aşağıdaki gibidir:

Akbank - Sendikasyon kredisi

31 Aralık 2021 itibarı ile iki sendikasyon kredisi bulunmaktadır. 279 milyon Avro ve 344,5 milyon ABD Doları tutarlı 1 yıl vadeli Sendikasyon kredisi 9 Nisan 2021'de imzalanmıştır. Kredinin maliyeti Euribor + 225 bps ve USDLibor + 250 bps'tir. 206,8 milyon Avro ve 460 milyon ABD Doları tutarındaki 1 yıl vadeli sendikasyon kredisi 19 Ekim 2021'de imzalanmıştır. Kredinin maliyeti Euribor + 175 bps ve USDLibor + 215 bps'tir.

DİPNOT 7 - FİNANSAL BORÇLAR (Devamı)

İhraç edilen menkul kıymetler:

İhraç edilen menkul kıymetler ABD Doları ve TL kıymetlerden oluşmaktadır.

ABD Doları cinsinden olan ihraç edilen senetlerin geri ödeme planı aşağıdaki gibidir.

	31 Aralık 2021		31 Aralık 2020	
	ABD Doları	**TL**	**ABD Doları**	**TL**
2021	-	-	630.546	4.678.273
2022	1.374.501	18.320.724	1.068.575	7.928.186
2023	594.934	7.929.876	571.133	4.237.464
2024	623.172	8.306.260	599.240	4.446.001
2025	768.654	10.245.389	911.404	6.762.071
2026	475.608	6.339.379	428.422	3.178.634
2027	414.115	5.519.739	370.994	2.752.553
2028	292.139	3.893.921	257.937	1.913.738
2029	19.991	266.460	-	-
2030	18.680	248.986	-	-
2031	273.669	3.647.734	-	-
Toplam	**4.855.463**	**64.718.468**	**4.838.251**	**35.896.920**

4.855.463 ABD Doları bedel, seküritizasyon işlemleri ve Banka tarafından ihraç edilmiş ABD Doları cinsinden menkul kıymetlerden oluşmaktadır.

	31 Aralık 2021		31 Aralık 2020	
	Avro	**TL**	**Avro**	**TL**
2021	-	-	23.131	210.872
2022	392	5.914	377	3.438
2023	377	5.691	362	3.301
2024	363	5.478	348	3.173
2025	349	5.268	335	3.055
2026	335	5.054	322	2.936
2027	322	4.858	309	2.818
2028	309	4.662	297	2.708
2029	7.667	115.655	7.370	67.179
Toplam	**10.114**	**152.580**	**32.851**	**299.480**

10.114 Avro bedel, seküritizasyon işlemleri ve Grup tarafından ihraç edilmiş Avro cinsinden menkul kıymetlerden oluşmaktadır.

Bunun yanı sıra, 31 Aralık 2021 tarihi itibariyle Grup tarafından ihraç edilmiş 1-3 ay vadeli 2.749.399 TL, 3-6 ay vadeli 3.877.629 TL, 6-12 ay vadeli 448.064 TL, 1-5 yıl vadeli 991.778 TL ve 5 yıl üzeri vadeli 1.385.587 TL bono bulunmaktadır (31 Aralık 2020: 1-3 ay vadeli 933.926 TL, 3-6 ay vadeli 123.854 TL, 6-12 ay vadeli 4.229.049 TL, 1-5 yıl vadeli 1.062.073 TL ve 5 yıl üzeri vadeli 1.364.024 TL).

DİPNOT 8 –KİRALAMA İŞLEMLERİNDEN KAYNAKLANAN YÜKÜMLÜLÜKLER

Grup'un TFRS 16 uyarınca kiralama işlemlerine ilişkin yükümlülüklerinin vade ve para birimi kırılımı aşağıdaki gibidir:

31 Aralık 2021 itibarıyla kısa vadeli kiralama işlemlerinden kaynaklanan yükümlülükler:

	3 aya kadar	3- 12 ay arası	Toplam
TL	160.764	194.281	355.045
ABD Doları	2.834	15.929	18.763
Avro	5.952	166	6.118
Diğer	508	2.173	2.681
Toplam	**170.058**	**212.549**	**382.607**

31 Aralık 2020 itibarıyla kısa vadeli kiralama işlemlerinden kaynaklanan yükümlülükler:

	3 aya kadar	3- 12 ay arası	Toplam
TL	147.418	169.132	316.550
ABD Doları	1.831	6.038	7.869
Avro	4.211	4.387	8.598
Diğer	287	1.119	1.406
Toplam	**153.747**	**180.676**	**334.423**

31 Aralık 2021 itibarıyla uzun vadeli kiralama işlemlerinden kaynaklanan yükümlülükler:

	1 -2 yıl arası	2 - 3 yıl arası	3 - 4 yıl arası	4 - 5 yıl arası	5 yıl ve üzeri	Toplam
TL	190.932	171.241	320.506	402.986	458.642	1.544.307
ABD Doları	16.263	56.988	18.206	16.609	155.196	263.262
Avro	2.007	2.207	2.423	2.564	22.506	31.707
Diğer	5.025	216	-	-	-	5.241
Toplam	**214.227**	**230.652**	**341.135**	**422.159**	**636.344**	**1.844.517**

31 Aralık 2020 itibarıyla uzun vadeli kiralama işlemlerinden kaynaklanan yükümlülükler:

	1 -2 yıl arası	2 - 3 yıl arası	3 - 4 yıl arası	4 - 5 yıl arası	5 yıl ve üzeri	Toplam
TL	218.092	189.292	319.097	390.542	375.857	1.492.880
ABD Doları	8.714	6.736	5.562	5.085	53.544	79.641
Avro	1.248	1.363	1.485	1.468	17.803	23.367
Diğer	3.895	-	-	-	-	3.895
Toplam	**231.949**	**197.391**	**326.144**	**397.095**	**447.204**	**1.599.783**

Kiralama işlemlerinden kaynaklanan yükümlülüklerin hareket tablosu aşağıdaki gibidir:

	2021	2020
1 Ocak tarihi itibarıyla	1.934.206	1.984.835
Dönem içi alımlar	534.125	250.532
İşletme birleşme etkisi	48.925	-
Dönem içi ödemeleri	(838.749)	(701.082)
Dönem içi faiz tahakkukları	401.116	374.014
Kur değişiminin etkileri	147.501	25.907
31 Aralık tarihi itibarıyla	**2.227.124**	**1.934.206**

DİPNOT 9 - TİCARİ ALACAK VE BORÇLAR

Kısa ve uzun vadeli ticari alacaklar:

	31 Aralık 2021	31 Aralık 2020
İlişkili taraflardan ticari alacaklar (Not 36)	203.792	112.248
İlişkili olmayan taraflardan ticari alacaklar	3.925.569	1.649.824
Çekler ve senetler	208.982	152.209
	4.338.343	**1.914.281**
Eksi: beklenen kredi zararı	(77.376)	(68.160)
Toplam	**4.260.967**	**1.846.121**

31 Aralık 2021 ve 2020 tarihleri itibarıyla, ticari alacaklar bakiyesi içerisinde beklenen kredi zararı karşılığı ayrılmış tutarların vade analizi aşağıdaki gibidir:

	31 Aralık 2021	31 Aralık 2020
3 aya kadar	-	64
9 ay ve üzeri	77.376	68.096
Toplam	**77.376**	**68.160**

Kısa ve uzun vadeli ticari borçlar:	**31 Aralık 2021**	**31 Aralık 2020**
İlişkili taraflara ticari borçlar (Not 36)	109.484	113.064
İlişkili olmayan taraflara ticari borçlar	8.627.336	4.908.681
Gider tahakkukları	2.863	1.929
Toplam	**8.739.683**	**5.023.674**

DİPNOT 10 - DİĞER ALACAKLAR VE BORÇLAR

Diğer kısa vadeli alacaklar:	**31 Aralık 2021**	**31 Aralık 2020**
Kredi kartı ödemelerinden alacaklar	67.693	51.697
Diğer çeşitli alacaklar (*)	3.685.595	4.445.839
Toplam	**3.753.288**	**4.497.536**

Diğer uzun vadeli alacaklar:	**31 Aralık 2021**	**31 Aralık 2020**
Verilen depozito ve teminatlar	82.920	49.628
Diğer çeşitli alacaklar (*)	420.310	3.820.003
Toplam	**503.230**	**3.869.631**

(*) Diğer alacaklar ağırlıklı olarak Akbank'ın türev işlemler için aldığı teminat rakamını içermektedir.

Diğer kısa vadeli borçlar:	**31 Aralık 2021**	**31 Aralık 2020**
Kredi kartı işlemleriyle ilgili borçlar	7.029.573	4.984.275
Ödenecek vergiler ve fonlar	1.177.928	618.891
İhracat depozitoları ve transfer talimatları	96.455	68.699
Muhabir bankalara ödeme emirleri	72.763	48.832
Diğer (*)	8.615.648	3.367.929
Toplam	**16.992.367**	**9.088.626**

Diğer uzun vadeli borçlar:	**31 Aralık 2021**	**31 Aralık 2020**
Diğer (*)	7.145.569	4.431.151
Toplam	**7.145.569**	**4.431.151**

(*) Diğer borçlar ağırlıklı olarak Akbank'ın türev işlemler için verdiği teminat rakamını içermektedir.

DİPNOT 11 – STOKLAR

	31 Aralık 2021	31 Aralık 2020
İlk madde ve malzeme	1.985.611	694.980
Yarı mamuller	599.092	227.803
Mamuller ve ticari mamuller	4.333.817	2.609.969
Yedek parçalar	177.259	96.316
Yoldaki mallar	388.075	50.712
Diğer	148.071	158.402
	7.631.925	**3.838.182**
Stok değer düşüklüğü karşılığı (-)	(110.928)	(76.828)
Toplam	**7.520.997**	**3.761.354**

Stok değer düşüklüğü karşılığı hareket tablosu aşağıdaki gibidir:

	2021	2020
1 Ocak	(76.828)	(57.979)
Yıl içinde ayrılan karşılık	(47.269)	(18.760)
Konusu kalmayan karşılık	13.258	2.662
Yabancı para çevrim farkı	(89)	(2.751)
31 Aralık	**(110.928)**	**(76.828)**

DİPNOT 12 - PEŞİN ÖDENMİŞ GİDERLER VE ERTELENMİŞ GELİRLER

Kısa vadeli peşin ödenmiş giderler:	**31 Aralık 2021**	**31 Aralık 2020**
Gelecek aylara ait giderler	2.265.963	1.116.730
Stok alımı için verilen sipariş avansları	79.675	58.748
Diğer	7.731	28.791
Toplam	**2.353.369**	**1.204.269**

Uzun vadeli peşin ödenmiş giderler:	**31 Aralık 2021**	**31 Aralık 2020**
Sabit kıymet alımı için verilen avanslar	14.337	8.056
Gelecek aylara ait giderler	31.607	9.245
Diğer	108	67
Toplam	**46.052**	**17.368**

DİPNOT 12 - PEŞİN ÖDENMİŞ GİDERLER VE ERTELENMİŞ GELİRLER (Devamı)

Kısa vadeli ertelenmiş gelirler:	**31 Aralık 2021**	**31 Aralık 2020**
Kazanılmamış komisyon geliri	89.411	112.143
Alınan sipariş avansları	90.222	48.456
Ertelenmiş gelirler	67.028	47.697
Diğer	1.781	767
Toplam	**248.442**	**209.063**

Uzun vadeli ertelenmiş gelirler:	**31 Aralık 2021**	**31 Aralık 2020**
Kazanılmamış komisyon geliri	221.404	137.410
Toplam	**221.404**	**137.410**

DİPNOT 13 - ÖZKAYNAK YÖNTEMİYLE DEĞERLENEN YATIRIMLAR

İştirak ve İş Ortaklıklarının kayıtlı değerleri aşağıdaki gibidir:

	31 Aralık 2021	**Pay (%)**	**31 Aralık 2020**	**Pay (%)**
Brisa	1.007.457	43,63	627.568	43,63
Akçansa	471.118	39,72	397.334	39,72
Enerjisa Üretim Santralleri	3.282.124	50,00	3.296.513	50,00
Enerjisa Enerji	3.740.409	40,00	2.861.321	40,00
Temsa Ulaşım Araçları	262.461	50,00	83.636	50,00
Aksigorta (*)	-	-	337.002	36,00
Agesa (*)	-	-	439.473	40,00
Philsa (**)	-	-	130.474	25,00
Philip Morrissa (**)	-	-	125.051	24,75
Toplam	**8.763.569**		**8.298.372**	

(*) 1 Temmuz 2021 itibarıyla tam konsolidasyon kapsamında muhasebeleştirilmektedir.
(**) 31 Aralık 2021 itibarıyla satış amaçlı elde tutulan varlıklara sınıflanmıştır.

DİPNOT 13 - ÖZKAYNAK YÖNTEMİYLE DEĞERLENEN YATIRIMLAR (Devamı)

Holding konsolide net karı içinde İştirak ve İş Ortaklıklarının karlarından paylar aşağıdaki gibidir:

	1 Ocak - 31 Aralık 2021	1 Ocak - 31 Aralık 2020
Brisa	438.296	235.580
Akçansa	120.468	45.487
Enerjisa Üretim Santralleri	860.394	481.512
Enerjisa Enerji	912.947	435.073
Temsa Ulaşım Araçları	15.746	(17.585)
Aksigorta (*)	54.669	134.620
Agesa (*)	103.097	158.738
Philsa	193.355	22.118
Philip Morrissa	87.542	37.088
Toplam	**2.786.514**	**1.532.631**

(*) 2021 rakamları Agesa ve Aksigorta'nın 1 Temmuz 2021 itibarıyla tam konsolidasyon kapsamına girmeden önceki rakamlarını içermektedir.

İştiraklerin ve İş Ortaklıklarının finansal tablolarıyla ilgili özet bilgiler aşağıdaki gibidir:

	31 Aralık 2021		31 Aralık 2020	
	Toplam varlıklar	Toplam yükümlülükler	Toplam varlıklar	Toplam yükümlülükler
Brisa	10.796.966	8.487.874	6.387.170	4.948.783
Akçansa	3.186.569	1.987.554	2.255.730	1.242.475
Enerjisa Üretim Santralleri	18.541.284	11.977.035	14.573.769	7.980.742
Enerjisa Enerji	31.333.641	21.982.619	24.675.505	17.522.199
Temsa Ulaşım Araçları	2.876.959	2.146.995	2.124.755	1.758.264
Aksigorta (*)	-	-	9.131.387	8.195.271
Agesa (*)	-	-	4.256.009	3.180.864
Philsa (**)	-	-	3.986.358	3.464.463
Philip Morrissa (**)	-	-	1.972.279	1.467.024
Toplam	**66.735.419**	**46.582.077**	**69.362.962**	**49.760.085**

(*) 1 Temmuz 2021 itibarıyla tam konsolidasyon kapsamında muhasebeleştirilmektedir.
(**) 31 Aralık 2021 itibarıyla satış amaçlı elde tutulan varlıklara sınıflanmıştır.

DİPNOT 13 - ÖZKAYNAK YÖNTEMİYLE DEĞERLENEN YATIRIMLAR (Devamı)

Satış Gelirleri

	1 Ocak - 31 Aralık 2021	1 Ocak - 31 Aralık 2020
Brisa	6.634.262	4.236.875
Akçansa	2.871.404	1.967.108
Enerjisa Üretim Santralleri	16.438.986	9.345.371
Enerjisa Enerji	30.547.681	21.757.203
Temsa Ulaşım Araçları	1.718.531	169.535
Aksigorta (*)	3.000.041	5.272.142
Agesa (*)	860.591	1.331.875
Philsa	37.816.210	31.062.222
Philip Morrissa	37.608.931	30.746.710

(*) Agesa ve Aksigorta net satışları tam konsolidasyon kapsamı öncesi 6 aylık satışı göstermektedir.

Net dönem karı/(zararı)

	1 Ocak - 31 Aralık 2021	1 Ocak - 31 Aralık 2020
Brisa	1.004.575	539.950
Akçansa	303.293	114.315
Enerjisa Üretim Santralleri	1.720.789	963.023
Enerjisa Enerji	2.282.368	1.087.683
Temsa Ulaşım Araçları	31.492	(35.169)
Aksigorta (*)	151.858	373.944
Agesa (*)	257.741	396.845
Philsa	773.420	88.471
Philip Morrissa	353.704	149.851

(*) Agesa ve Aksigorta net karı tam konsolidasyon kapsamı öncesi 6 aylık karı göstermektedir.

İş ortaklıklarının dönem içi hareket tablosu aşağıdaki gibidir:

	2021	2020
Dönem başı - 1 Ocak	**8.298.372**	**7.335.503**
Kar/(zararlarından) paylar	2.786.514	1.532.631
İşletme birleşmesi etkisi	(741.438)	-
Sermaye artışı	150.000	-
Satış amaçlı varlıklara yapılan sınıflama	(277.887)	-
Şirket alımları	-	83.636
İştirak ve iş ortaklıklarından temettü gelirleri	(1.322.325)	(438.107)
Diğer kapsamlı gelirlerden/(giderlerden) paylar	(129.667)	(215.291)
Dönem sonu - 31 Aralık	**8.763.569**	**8.298.372**

DİPNOT 14 – YATIRIM AMAÇLI GAYRİMENKULLER

	1 Ocak 2021	İlaveler	Yabancı para çevrim farkları	Transferler	31 Aralık 2021
Maliyet:					
Arsa	228.113	-	144.694	-	372.807
Binalar	8.656	5.550	-	-	14.206
Toplam	**236.769**	**5.550**	**144.694**	**-**	**387.013**
Birikmiş amortisman:					
Binalar	(1.707)	(1.435)	-	-	(3.142)
Net defter değeri	**235.062**				**383.871**

	1 Ocak 2020	İlaveler	Yabancı para çevrim farkları	Transferler	31 Aralık 2020
Maliyet:					
Arsa	173.613	-	32.470	22.030	228.113
Binalar	18.466	12.220	-	(22.030)	8.656
Toplam	**192.079**	**12.220**	**32.470**	**-**	**236.769**
Birikmiş amortisman:					
Binalar	(1.044)	(663)	-	-	(1.707)
Net defter değeri	**191.035**				**235.062**

DİPNOT 15 - MADDİ DURAN VARLIKLAR

Maddi duran varlıkların 31 Aralık 2021 tarihinde sona eren yıla ait hareket tablosu aşağıdaki gibidir:

	1 Ocak 2021	Yabancı Para Çevrim Farkları	İlaveler	Çıkışlar	Transferler (*)	İşletme Birleşmeleri ve Varlık Alımları (**)	Satılmak Üzere Elde Tutulan Varlıklara Transferler (***)	Değer Düşüklüğü İptali/(Değer Düşüklüğü)	31 Aralık 2021
Maliyet:									
Yer altı ve yer üstü düzenleri	504.541	106.938	2.684	(97.447)	4.272	114.745	(25.759)	-	609.974
Binalar	3.808.279	799.800	43.775	(225.453)	34.878	96.948	(52.940)	-	4.505.287
Makine, tesis ve cihazlar	6.415.087	2.824.297	266.683	(368.060)	254.864	475.330	(367.811)	(2.394)	9.497.996
Taşıt araçları	92.543	9.164	6.270	(5.560)	1.187	3.692	(13.359)	-	93.937
Döşeme ve demirbaşlar	4.064.338	111.875	503.790	(218.333)	18.528	86.177	(5.468)	588	4.561.495
Toplam	**14.884.788**	**3.852.074**	**823.202**	**(914.853)**	**313.729**	**776.892**	**(465.337)**	**(1.806)**	**19.268.689**
Yapılmakta olan yatırımlar	242.522	59.995	478.256	(17.945)	(379.824)	4.100	(249)	-	386.855
Toplam	**15.127.310**	**3.912.069**	**1.301.458**	**(932.798)**	**(66.095)**	**780.992**	**(465.586)**	**(1.806)**	**19.655.544**
Birikmiş amortisman:									
Yer altı ve yer üstü düzenleri	(243.402)	(9.714)	(10.540)	-	-	-	10.219	-	(253.437)
Binalar	(1.174.766)	(231.088)	(96.468)	45.991	-	-	28.805	-	(1.427.526)
Makine, tesis ve cihazlar	(3.352.999)	(1.416.596)	(455.935)	296.803	(77)	-	230.982	524	(4.697.298)
Taşıt araçları	(92.543)	(1.822)	(9.117)	2.932	-	-	11.965	-	(88.585)
Döşeme ve demirbaşlar	(2.303.979)	(78.426)	(429.159)	188.859	77	-	3.767	35	(2.618.826)
Toplam	**(7.167.689)**	**(1.737.646)**	**(1.001.219)**	**534.585**	**-**	**-**	**285.738**	**559**	**(9.085.672)**
Net kayıtlı değer	**7.959.621**								**10.569.872**

(*) Dönem içinde yapılmakta olan yatırımlardan gerçekleşen transferlerin 66.095 TL'si maddi olmayan duran varlıklar kalemlerinde muhasebeleştirilmiştir.
(**) Aksigorta ve Agesa 1 Temmuz 2021 tarihli itibarıyla Grup finansal tablolarında tam konsolidasyon yöntemi ile raporlanmaya başlanmıştır. CSC BV'nin %100 bağlı ortaklığı olan Cimsa Cementos Espana S.A.U tarafından 9 Temmuz 2021 itibarıyla Bunol Beyaz Çimento Fabrikasısatın alınmıştır.
(***) Çimsa'ya ait Niğde Entegre Çimento Fabrikası, Kayseri Entegre Çimento Fabrikası, Ankara Çimento Öğütme Tesisi ile Başakpınar, Ambar, Nevşehir, Cırgalan, Aksaray, Ereğli ve Kahramanmaraş Hazır Beton Tesisleri'nde yer alan sabit varlıklar satış amaçlı maddi duran varlıklara sınıflanmıştır.

DİPNOT 15 - MADDİ DURAN VARLIKLAR (Devamı)

Maddi duran varlıkların 31 Aralık 2020 tarihinde sona eren yıla ait hareket tablosu aşağıdaki gibidir:

	1 Ocak 2020	Yabancı Para Çevrim Farkları	İlaveler	Çıkışlar	Transferler (*)	Değer Düşüklüğü İptali/(Değer Düşüklüğü)	31 Aralık 2020
Maliyet:							
Yer altı ve yer üstü düzenleri	559.287	39.716	2.899	(6.197)	(91.164)	-	504.541
Binalar	3.459.621	195.418	70.471	(14.880)	109.571	(11.922)	3.808.279
Makine, tesis ve cihazlar	5.479.213	605.992	240.778	(41.910)	129.606	1.408	6.415.087
Taşıt araçları	94.270	5.471	1.991	(9.189)	-	-	92.543
Döşeme ve demirbaşlar	3.461.421	15.001	624.542	(56.595)	15.827	4.142	4.064.338
Toplam	**13.053.812**	**861.598**	**940.681**	**(128.771)**	**163.840**	**(6.372)**	**14.884.788**
Yapılmakta olan yatırımlar	246.441	(44.280)	225.173	(6.371)	(178.441)	-	242.522
Toplam	**13.300.253**	**817.318**	**1.165.854**	**(135.142)**	**(14.601)**	**(6.372)**	**15.127.310**
Birikmiş amortisman:							
Yer altı ve yer üstü düzenleri	(231.036)	(3.717)	(9.700)	1.051	-	-	(243.402)
Binalar	(990.425)	(66.627)	(129.449)	11.735	-	-	(1.174.766)
Makine, tesis ve cihazlar	(2.683.713)	(275.775)	(406.136)	13.293	-	(668)	(3.352.999)
Taşıt araçları	(92.218)	(1.422)	(6.733)	7.830	-	-	(92.543)
Döşeme ve demirbaşlar	(2.006.984)	(12.512)	(330.862)	48.598	-	(2.219)	(2.303.979)
Toplam	**(6.004.376)**	**(360.053)**	**(882.880)**	**82.507**	**-**	**(2.887)**	**(7.167.689)**
Net kayıtlı değer	**7.295.877**						**7.959.621**

(*) Dönem içinde yapılmakta olan yatırımlardan gerçekleşen transferlerin 4.301 TL'si maddi olmayan duran varlıklar kalemlerinde muhasebeleştirilmiştir.

DİPNOT 16 - MADDİ OLMAYAN DURAN VARLIKLAR

Maddi olmayan duran varlıkların 31 Aralık 2021 ve 2020 tarihlerinde sona eren yıllara ait hareket tablosu aşağıdaki gibidir:

	1 Ocak 2021	Yabancı Para Çevrim Farkları	İlaveler	Değer Düşüklüğü Karşılığı	Çıkışlar	İşletme Birleşmeleri	Transferler	31 Aralık 2021
Maliyet:								
Haklar	467.772	161.013	85.494	(1.262)	(35.643)	178.446	3.355	859.175
Müşteri sözleşme ve ilişkileri	-	150.978	-	-	-	331.374	-	482.352
Lisanslar ve bilgisayar programları	17.221	2.920	840	-	-	-	22.743	43.724
Geliştirme faaliyetleri yatırımları	8.696	-	27.472	-	-	16.403	(2.333)	50.238
Maden hakları	-	7.254	-	-	-	15.921	-	23.175
Ticari marka	-	-	-	-	-	803.435	-	803.435
Banka kanalı	-	-	-	-	-	918.714	-	918.714
Sözleşme getiri hakları	-	-	-	-	-	1.451.335	-	1.451.335
Acente kanalı	-	-	-	-	-	354.553	-	354.553
Diğer maddi olmayan duran varlıklar	3.139.233	364.632	1.104.957	(12)	(22.449)	483.377	42.330	5.112.068
Toplam	**3.632.922**	**686.797**	**1.218.763**	**(1.274)**	**(58.092)**	**4.553.558**	**66.095**	**10.098.769**
Birikmiş İtfa Payları								
Haklar	(234.042)	(64.881)	(39.518)	1.167	34.365	-	-	(302.909)
Müşteri sözleşme ve ilişkileri	-	(3.825)	(11.593)	-	-	-	-	(15.418)
Lisanslar ve bilgisayar programları	(1.755)	(2.148)	(264)	-	-	-	-	(4.167)
Geliştirme faaliyetleri yatırımları	(1.245)	-	(1.926)	-	-	-	-	(3.171)
Maden hakları	-	(387)	(1.173)	-	-	-	-	(1.560)
Banka kanalı	-	-	(30.531)	-	-	-	-	(30.531)
Sözleşme getiri hakları	-	-	(97.291)	-	-	-	-	(97.291)
Acente kanalı	-	-	(13.000)	-	-	-	-	(13.000)
Diğer maddi olmayan duran varlıklar	(1.120.600)	(121.817)	(443.133)	9	12.463	-	-	(1.673.078)
Toplam	**(1.357.642)**	**(193.058)**	**(638.429)**	**1.176**	**46.828**	**-**	**-**	**(2.141.125)**
Net kayıtlı değer	**2.275.280**							**7.957.644**

DİPNOT 16 – MADDİ OLMAYAN DURAN VARLIKLAR (Devamı)

	1 Ocak 2020	Yabancı Para Çevrim Farkları	İlaveler	Değer Düşüklüğü Karşılığı	Çıkışlar	Transferler	31 Aralık 2020
Maliyet:							
Haklar	395.780	21.989	50.019	-	(16)	-	467.772
Lisanslar ve bilgisayar programları	17.064	-	157	-	-	-	17.221
Araştırma ve geliştirme faaliyetleri yatırımları	3.073	-	5.623	-	-	-	8.696
Diğer maddi olmayan duran varlıklar	2.458.862	87.741	590.138	24	(1.833)	4.301	3.139.233
Toplam	**2.874.779**	**109.730**	**645.937**	**24**	**(1.849)**	**4.301**	**3.632.922**
Birikmiş İtfa Payları							
Haklar	(186.461)	(18.017)	(29.564)	-	-	-	(234.042)
Lisanslar ve bilgisayar programları	(1.539)	-	(224)	-	8	-	(1.755)
Araştırma ve geliştirme faaliyetleri yatırımları	(307)	-	(938)	-	-	-	(1.245)
Diğer maddi olmayan duran varlıklar	(813.312)	(13.625)	(294.036)	(24)	397	-	(1.120.600)
Toplam	**(1.001.619)**	**(31.642)**	**(324.762)**	**(24)**	**405**	**-**	**(1.357.642)**
Net kayıtlı değer	**1.873.160**						**2.275.280**

DİPNOT 17 –KULLANIM HAKKI VARLIKLARI

Kullanım hakkı varlıklarının 31 Aralık 2021 tarihinde sona eren yıla ait hareket tablosu aşağıdaki gibidir:

	1 Ocak 2021	İlaveler	Çıkışlar	İşletme Birleşmeleri	Yabancı Para Çevrim Farkları	31 Aralık 2021
Maliyet						
Gayrimenkuller	2.317.656	555.203	(239.124)	27.113	81.873	2.742.721
Demirbaşlar	252	-	-	210	-	462
Taşıtlar	68.441	14.086	(4.022)	8.733	(10.370)	76.868
Diğer	19.470	68.460	(1.964)	-	126.670	212.636
Toplam	**2.405.819**	**637.749**	**(245.110)**	**36.056**	**198.173**	**3.032.687**
Birikmiş Amortisman						
Gayrimenkuller	(630.543)	(440.273)	132.608	-	(15.191)	(953.399)
Demirbaşlar	(112)	(45)	-	-	-	(157)
Taşıtlar	(36.338)	(20.313)	4.310	-	5.108	(47.233)
Diğer	(7.249)	(22.615)	2.011	-	(23.721)	(51.574)
Toplam	**(674.242)**	**(483.246)**	**138.929**	**-**	**(33.804)**	**(1.052.363)**
Net Defter Değeri	**1.731.577**	**154.503**	**(106.181)**	**36.056**	**164.369**	**1.980.324**

DİPNOT 17 –KULLANIM HAKKI VARLIKLARI (Devamı)

Kullanım hakkı varlıklarının 31 Aralık 2020 tarihinde sona eren yıla ait hareket tablosu aşağıdaki gibidir:

	1 Ocak 2020	İlaveler	Çıkışlar	Yabancı Para Çevrim Farkları	31 Aralık 2020
Maliyet					
Gayrimenkuller	2.187.816	367.194	(286.027)	48.673	2.317.656
Demirbaşlar	595	-	(462)	119	252
Taşıtlar	38.758	29.020	(757)	1.420	68.441
Diğer	16.521	347	0	2.602	19.470
Toplam	**2.243.690**	**396.561**	**(287.246)**	**52.814**	**2.405.819**
Birikmiş Amortisman					
Gayrimenkuller	(338.619)	(408.865)	128.070	(11.129)	(630.543)
Demirbaşlar	(186)	(65)	264	(125)	(112)
Taşıtlar	(16.204)	(20.822)	707	(19)	(36.338)
Diğer	(3.218)	(4.122)	0	91	(7.249)
Toplam	**(358.227)**	**(433.874)**	**129.041**	**(11.182)**	**(674.242)**
Net Defter Değeri	**1.885.463**	**(37.313)**	**(158.205)**	**41.632**	**1.731.577**

DİPNOT 18 - ŞEREFİYE

Şerefiyenin 31 Aralık 2021 ve 2020 tarihleri itibarıyla sona ara eren dönemlere ait hareket tablosu aşağıda sunulmuştur:

	2021	**2020**
1 Ocak	1.600.690	1.475.337
İlaveler	58.684	-
Şirket birleşmesi (Dipnot 3)	120.535	-
Yabancı para çevrim farkları	742.855	125.353
31 Aralık	**2.522.764**	**1.600.690**

DİPNOT 19 - KARŞILIKLAR, KOŞULLU VARLIK VE YÜKÜMLÜLÜKLER

Diğer kısa vadeli karşılıklar	**31 Aralık 2021**	**31 Aralık 2020**
Borç karşılıkları	816.672	682.435
Kredi puan karşılıkları	*87.120*	*69.473*
Dava karşılıkları	*88.517*	*90.769*
Tazmin edilmemiş ve nakde dönüşmemiş gayrinakdi krediler beklenen zarar karşılıkları	*641.035*	*492.437*
Diğer kısa vadeli borç karşılıkları	-	*29.756*
Sigortacılık teknik karşılıkları	9.328.281	-
Diğer borç karşılıkları	238.370	4.926
Toplam	**10.383.323**	**687.361**

Uzun vadeli karşılıklar	**31 Aralık 2021**	**31 Aralık 2020**
Borç karşılıkları	562.474	241.504
Dava karşılıkları	*161.020*	*49.666*
Diğer uzun vadeli borç karşılıkları	*401.454*	*191.838*
Sigortacılık teknik karşılıkları	4.766.880	-
Toplam	**5.329.354**	**241.504**

	31 Aralık 2021	**31 Aralık 2020**
Taahhütler - Diğer şirketler		
Verilen teminat mektupları	1.439.769	880.540
Verilen diğer teminatlar	1.856.238	1.583.897
Maddi duran varlıklar ile ilgili ipotek, teminat, rehin	-	16.330
Toplam	**3.296.007**	**2.480.767**

Taahhütler - Bankacılık bölümü	**31 Aralık 2021**	**31 Aralık 2020**
Verilen teminat mektupları	56.987.517	36.466.405
Akreditifler	14.929.427	4.649.260
Dövizli kabul kredileri	159.525	47.814
Diğer teminatlar	13.479.998	8.259.644
Toplam	**85.556.467**	**49.423.123**

DİPNOT 19 - KARŞILIKLAR, KOŞULLU VARLIK VE YÜKÜMLÜLÜKLER (Devamı)

Borçlanma senetleri ile ilgili geri alım ve geri satım taahhütleri:

31 Aralık 2021 ve 31 Aralık 2020 tarihleri itibarıyla borçlanma senetleri (devlet tahvilleri, hazine bonoları ve eurobondlar) ile ilgili geri alım ve geri satım taahhütleri aşağıdaki gibidir:

	31 Aralık 2021	31 Aralık 2020
Geri alım taahhütleri	62.277.199	19.855.361

Alım-satım amaçlı işlemlerin türleri:

	31 Aralık 2021	31 Aralık 2020
Yabancı para döviz alım	17.229.702	6.658.885
Yabancı para döviz satım	18.190.714	6.377.496
Toplam	**35.420.416**	**13.036.381**

	31 Aralık 2021	31 Aralık 2020
Para swap alımları	210.418.016	121.885.178
Para swap satışları	224.443.589	138.390.998
Faiz haddi swap alımları	133.544.605	86.327.116
Faiz haddi swap satışları	133.544.605	86.327.116
Toplam	**701.950.815**	**432.930.408**

	31 Aralık 2021	31 Aralık 2020
Spot alımlar	10.674.780	3.053.071
Spot satışlar	10.697.859	3.054.727
Toplam	**21.372.639**	**6.107.798**

	31 Aralık 2021	31 Aralık 2020
Para, faiz ve menkul değer alım opsiyonları	26.311.953	13.271.378
Para, faiz ve menkul değer satım opsiyonları	27.980.081	13.152.376
Toplam	**54.292.034**	**26.423.754**

	31 Aralık 2021	31 Aralık 2020
Diğer alım işlemleri	40.968.571	26.581.999
Diğer satım işlemleri	14.431.941	7.978.827
Toplam	**55.400.512**	**34.560.826**

	31 Aralık 2021	31 Aralık 2020
Future alım işlemleri	8.206.775	2.657.066
Future satım işlemleri	8.114.789	2.827.998
Toplam	**16.321.564**	**5.485.064**

DİPNOT 19 – KARŞILIKLAR, KOŞULLU VARLIK VE YÜKÜMLÜLÜKLER (Devamı)

Riskten korunma amaçlı türev işlem türleri:

	31 Aralık 2021	31 Aralık 2020
Faiz haddi swap alımları	65.310.465	23.672.399
Faiz haddi swap satışları	65.310.465	23.672.399
Toplam	**130.620.930**	**47.344.798**

	31 Aralık 2021	31 Aralık 2020
Para swap alımları	21.781.486	22.678.665
Para swap satışları	8.752.970	14.494.876
Toplam	**30.534.456**	**37.173.541**

31 Aralık 2021 tarihi itibarıyla Bankacılık endüstriyel bölümüne ait bilanço dışı varlıkların vade analizi aşağıdaki gibidir:

	1 yıla kadar	1 yıldan fazla	Toplam
Verilen teminat mektupları	28.440.110	28.547.407	56.987.517
Akreditifler	12.630.838	2.298.589	14.929.427
Döviz kabul kredileri	159.525	-	159.525
Diğer teminatlar	5.827.888	7.652.110	13.479.998
Toplam	**47.058.361**	**38.498.106**	**85.556.467**

31 Aralık 2020 tarihi itibarıyla Bankacılık endüstriyel bölümüne ait bilanço dışı varlıkların vade analizi aşağıdaki gibidir:

	1 yıla kadar	1 yıldan fazla	Toplam
Verilen teminat mektupları	16.747.460	19.718.945	36.466.405
Akreditifler	3.502.759	1.146.501	4.649.260
Döviz Kabul kredileri	47.814	-	47.814
Diğer teminatlar	2.416.094	5.843.550	8.259.644
Toplam	**22.714.127**	**26.708.996**	**49.423.123**

DİPNOT 19 - KARŞILIKLAR, KOŞULLU VARLIK VE YÜKÜMLÜLÜKLER (Devamı)

31 Aralık 2021 ve 31 Aralık 2020 tarihleri itibarıyla bankacılık endüstriyel bölümüne ait taahhütlerin ekonomik risk konsantrasyonu aşağıdaki gibidir:

	31 Aralık 2021	**31 Aralık 2020**
İnşaat	15.867.126	8.671.929
Toptan satışçılar	15.066.387	9.445.709
Diğer imalat	9.901.798	4.400.880
Finansal kurumlar	8.124.805	5.261.526
Çelik ve madencilik	5.875.656	3.549.328
Küçük ölçekli perakendeciler	5.187.378	3.703.770
Tekstil	3.971.143	1.679.855
Kimya	3.960.757	1.855.060
Elektrik, gaz ve su	3.187.106	2.676.043
Taşımacılık	2.806.224	1.744.525
Otomotiv	1.934.944	977.967
Yiyecek ve içecek	1.674.154	944.397
Turizm	878.035	361.201
Tarım ve ormancılık	639.844	385.570
Telekomünikasyon	625.893	349.336
Elektronik	463.228	250.609
Diğer	5.391.989	3.165.418
Toplam	**85.556.467**	**49.423.123**

DİPNOT 20 - TAAHHÜTLER

31 Aralık 2021 itibarıyla Bağlı Ortaklıkların teminat/rehin/ipotek (''TRİ'') pozisyonu aşağıdaki gibidir;

	31 Aralık 2021				
	Toplam TL Karşılığı	TL	ABD Doları	Avro	Diğer TL Karşılığı
A. Kendi tüzel kişiliği adına vermiş olduğu teminatlar	2.417.476	1.263.747	60.627	22.836	-
B. Tam konsolidasyon kapsamına dahil edilen ortaklıklar lehine vermiş olduğu teminatlar	4.231.028	838.684	164.533	79.159	5.036
C. Olağan ticari faaliyetlerin yürütülmesi amacıyla diğer 3. kişilerin borcunu temin amacıyla vermiş olduğu teminatlar	85.560.208	31.928.141	2.215.302	1.472.671	1.886.563
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	**92.208.712**	**34.030.572**	**2.440.462**	**1.574.666**	**1.891.599**
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	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**

DİPNOT 20 - TAAHHÜTLER (Devamı)

31 Aralık 2021 itibarıyla İş Ortaklıklarının teminat/rehin/ipotek (''TRİ'') pozisyonu aşağıdaki gibidir;

	31 Aralık 2021				
	Toplam TL Karşılığı	**TL**	**ABD Doları**	**Avro**	**Diğer TL Karşılığı**
A. Kendi tüzel kişiliği adına vermiş olduğu teminatlar	715.907	283.296	27.359	4.504	-
B. Tam konsolidasyon kapsamına dahil edilen ortaklıklar lehine vermiş olduğu teminatlar	1.266.337	1.123.324	10.535	172	-
C. Olağan ticari faaliyetlerin yürütülmesi amacıyla diğer 3. kişilerin borcunu temin amacıyla vermiş olduğu teminatlar	5.982	5.982	-	-	-
D.Diğer teminatlar					
i.Ana ortaklık lehine vermiş olduğu	-	-	-	-	-
ii. B ve C maddeleri kapsamına girmeyen diğer grup şirketleri lehine vermiş olduğu-	-	-	-	-	-
iii.C maddesi kapsamına girmeyen 3. Kişiler lehine vermiş olduğu	-	-	-	-	-
Toplam Teminatlar	**1.988.226**	**1.412.602**	**37.894**	**4.676**	**-**
A. Kendi tüzel kişiliği adına vermiş olduğu İpotekler	-	-	-	-	-
B. Tam konsolidasyon kapsamına dahil edilen ortaklıklar lehine vermiş olduğu ipotekler	-	-	-	-	-
C. Olağan ticari faaliyetlerin yürütülmesi amacıyla diğer 3. kişilerin borcunu temin amacıyla vermiş olduğu ipotekler	-	-	-	-	-
D.Diğer ipotekler					
i.Ana ortaklık lehine vermiş olduğu	-	-	-	-	-
ii. B ve C maddeleri kapsamına girmeyen diğer grup şirketleri lehine vermiş olduğu	-	-	-	-	-
iii.C maddesi kapsamına girmeyen 3. Kişiler lehine vermiş olduğu	-	-	-	-	-
Toplam İpotekler	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
A. Kendi tüzel kişiliği adına vermiş olduğu rehin	-	-	-	-	-
B. Tam konsolidasyon kapsamına dahil edilen ortaklıklar lehine vermiş olduğu rehin	-	-	-	-	-
C. Olağan ticari faaliyetlerin yürütülmesi amacıyla diğer 3. kişilerin borcunu temin amacıyla vermiş olduğu rehin	-	-	-	-	-
D.Diğer rehin					
i.Ana ortaklık lehine vermiş olduğu	-	-	-	-	-
ii. B ve C maddeleri kapsamına girmeyen diğer grup şirketleri lehine vermiş olduğu	-	-	-	-	-
iii.C maddesi kapsamına girmeyen 3. Kişiler lehine vermiş olduğu	-	-	-	-	-
Toplam Rehin	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**

DİPNOT 20 - TAAHHÜTLER (Devamı)

31 Aralık 2020 itibarıyla Bağlı Ortaklıkların teminat/rehin/ipotek (''TRİ'') pozisyonu aşağıdaki gibidir;

	31 Aralık 2020				
	Toplam TL Karşılığı	TL	ABD Doları	Avro	Diğer TL Karşılığı
A. Kendi tüzel kişiliği adına vermiş olduğu teminatlar	1.002.913	775.579	21.814	7.461	-
B. Tam konsolidasyon kapsamına dahil edilen ortaklıklar lehine vermiş olduğu teminatlar	2.012.527	700.223	53.956	101.488	2.050
C. Olağan ticari faaliyetlerin yürütülmesi amacıyla diğer 3. kişilerin borcunu temin amacıyla vermiş olduğu teminatlar	49.423.123	24.200.751	1.670.304	1.366.162	655.252
D Diğer teminatlar					
i. Ana ortaklık lehine vermiş olduğu	-	-	-	-	-
ii. B ve C maddeleri kapsamına girmeyen diğer grup şirketleri lehine vermiş olduğu-	-	-	-	-	-
iii. C maddesi kapsamına girmeyen 3. Kişiler lehine vermiş olduğu	-	-	-	-	-
Toplam Teminatlar	**52.438.563**	**25.676.553**	**1.746.074**	**1.475.111**	**657.302**
A. Kendi tüzel kişiliği adına vermiş olduğu ipotekler	-	-	-	-	-
B. Tam konsolidasyon kapsamına dahil edilen ortaklıklar lehine vermiş olduğu ipotekler	-	-	-	-	-
C. Olağan ticari faaliyetlerin yürütülmesi amacıyla diğer 3. kişilerin borcunu temin amacıyla vermiş olduğu ipotekler	-	-	-	-	-
D. Diğer ipotekler					
i.Ana ortaklık lehine vermiş olduğu	-	-	-	-	-
ii. B ve C maddeleri kapsamına girmeyen diğer grup şirketleri lehine vermiş olduğu	-	-	-	-	-
iii.C maddesi kapsamına girmeyen 3. Kişiler lehine vermiş olduğu	-	-	-	-	-
Toplam İpotekler	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
A. Kendi tüzel kişiliği adına vermiş olduğu rehin	-	-	-	-	-
B. Tam konsolidasyon kapsamına dahil edilen ortaklıklar lehine vermiş olduğu rehin	-	-	-	-	-
C. Olağan ticari faaliyetlerin yürütülmesi amacıyla diğer 3. kişilerin borcunu temin amacıyla vermiş olduğu rehin	-	-	-	-	-
D.Diğer rehin					
i.Ana ortaklık lehine vermiş olduğu	-	-	-	-	-
ii. B ve C maddeleri kapsamına girmeyen diğer grup şirketleri lehine vermiş olduğu	-	-	-	-	-
iii.C maddesi kapsamına girmeyen 3. Kişiler lehine vermiş olduğu	-	-	-	-	-
Toplam Rehin	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**

DİPNOT 20 - TAAHHÜTLER (Devamı)

31 Aralık 2020 itibarıyla İştirak ve İş Ortaklıklarının teminat/rehin/ipotek (''TRİ'') pozisyonu aşağıdaki gibidir;

	31 Aralık 2020				
	Toplam TL Karşılığı	**TL**	**ABD Doları**	**Avro**	**Diğer TL Karşılığı**
A. Kendi tüzel kişiliği adına vermiş olduğu teminatlar	1.136.353	1.018.185	12.310	3.087	-
B. Tam konsolidasyon kapsamına dahil edilen ortaklıklar lehine vermiş olduğu teminatlar	-	-	-	-	-
C. Olağan ticari faaliyetlerin yürütülmesi amacıyla diğer 3. kişilerin borcunu temin amacıyla vermiş olduğu teminatlar	4.113	4.113	-	-	-
D.Diğer teminatlar					
i.Ana ortaklık lehine vermiş olduğu	-	-	-	-	-
ii. B ve C maddeleri kapsamına girmeyen diğer grup şirketleri lehine vermiş olduğu-	-	-	-	-	-
iii.C maddesi kapsamına girmeyen 3. Kişiler lehine vermiş olduğu	-	-	-	-	-
Toplam Teminatlar	**1.140.466**	**1.022.298**	**12.310**	**3.087**	**-**
A. Kendi tüzel kişiliği adına vermiş olduğu İpotekler	-	-	-	-	-
B. Tam konsolidasyon kapsamına dahil edilen ortaklıklar lehine vermiş olduğu ipotekler	-	-	-	-	-
C. Olağan ticari faaliyetlerin yürütülmesi amacıyla diğer 3. kişilerin borcunu temin amacıyla vermiş olduğu ipotekler	-	-	-	-	-
D.Diğer ipotekler					
i.Ana ortaklık lehine vermiş olduğu	-	-	-	-	-
ii. B ve C maddeleri kapsamına girmeyen diğer grup şirketleri lehine vermiş olduğu	-	-	-	-	-
iii.C maddesi kapsamına girmeyen 3. Kişiler lehine vermiş olduğu	-	-	-	-	-
Toplam İpotekler	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
A. Kendi tüzel kişiliği adına vermiş olduğu rehin	-	-	-	-	-
B. Tam konsolidasyon kapsamına dahil edilen ortaklıklar lehine vermiş olduğu rehin	-	-	-	-	-
C. Olağan ticari faaliyetlerin yürütülmesi amacıyla diğer 3. kişilerin borcunu temin amacıyla vermiş olduğu rehin	-	-	-	-	-
D.Diğer rehin					
i.Ana ortaklık lehine vermiş olduğu	-	-	-	-	-
ii. B ve C maddeleri kapsamına girmeyen diğer grup şirketleri lehine vermiş olduğu	-	-	-	-	-
iii.C maddesi kapsamına girmeyen 3. Kişiler lehine vermiş olduğu	-	-	-	-	-
Toplam Rehin	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**

DİPNOT 21 - ÇALIŞANLARA SAĞLANAN FAYDALAR

Çalışanlara sağlanan faydalar kapsamında borçlar:

	31 Aralık 2021	31 Aralık 2020
Personele ödenecek ücretler	82.480	86.970
Ödenecek sosyal güvenlik primleri	51.426	32.156
Toplam	**133.906**	**119.126**

Çalışanlara sağlanan faydalara ilişkin kısa vadeli karşılıklar:

	31 Aralık 2021	31 Aralık 2020
İzin karşılıkları	224.380	160.708
Prim karşılıkları	116.240	40.375
Çalışanlara sağlanan faydalara ilişkin diğer karşılıklar	427.967	321.192
Toplam	**768.587**	**522.275**

Çalışanlara sağlanan faydalara ilişkin uzun vadeli karşılıklar:

	31 Aralık 2021	31 Aralık 2020
Kıdem tazminatı karşılığı	972.839	652.408
İzin karşılıkları	8.186	5.882
Çalışanlara sağlanan faydalara ilişkin diğer karşılıklar	70.385	46.636
Toplam	**1.051.410**	**704.926**

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 2021 tarihi itibarıyla 8.284,51 Tam TL (31 Aralık 2020: 7.117,17 Tam TL) ile sınırlandırılmıştır.

Yukarıda açıklanan yasal düzenlemeler haricinde emeklilik taahhütleri için herhangi bir düzenleme yoktur. Fon ayrılma zorunluluğu bulunmadığından yükümlülük için fon ayrılmamıştır.

Kıdem tazminatı karşılığı, Şirket'in çalışanların emekli olmasından kaynaklanan gelecekteki muhtemel yükümlülük tutarının bugünkü değerinin tahmin edilmesi yoluyla hesaplanmaktadır. TMS 19 ("Çalışanlara Sağlanan Faydalar"), şirketin yükümlülüklerinin, tanımlanmış fayda planları kapsamında aktüeryal değerleme yöntemleri kullanılarak geliştirilmesini öngörür. Bu doğrultuda, toplam yükümlülüklerin hesaplanmasında kullanılan aktüeryal varsayımlar aşağıda belirtilmiştir:

Ana varsayım, her hizmet yılı için olan azami yükümlülük tutarının enflasyona paralel olarak artacak olmasıdır. Dolayısıyla, uygulanan iskonto oranı. gelecek enflasyon etkilerinin düzeltilmesinden sonraki beklenen reel oranı ifade eder. Bu nedenle, 31 Aralık 2021 tarihi itibarıyla, ekli finansal tablolarda karşılıklar, geleceğe ilişkin, çalışanların emekliliğinden kaynaklanacak muhtemel yükümlülüğünün bugünkü değeri tahmin edilerek hesaplanır. İlgili bilanço tarihlerindeki karşılıklar, konsolidasyon kapsamındaki her iştirak ve bağlı ortaklık için farklılık göstermekle birlikte, ortalama %3 - %4,5 arasında reel iskonto oranı kullanılmak suretiyle hesaplanmıştır (31 Aralık 2020: %3,24 - %5,23). Kıdem tazminatı tavanı altı ayda bir revize edilmekte olup, Grup'un kıdem tazminatı karşılığının hesaplanmasında 1 Ocak 2022 tarihinden itibaren geçerli olan 10.848,59 Tam TL tavan tutarı dikkate alınmıştır.

DİPNOT 21 - ÇALIŞANLARA SAĞLANAN FAYDALAR (Devamı)

Çalışanlara sağlanan faydalara ilişkin uzun vadeli karşılıklar (devamı):

Kıdem tazminatı karşılığı (devamı):

Kıdem tazminatı karşılığının 31 Aralık 2021 ve 2020 tarihlerinde sona eren yıllara ait hareketleri aşağıdaki gibidir:

	2021	**2020**
1 Ocak	652.408	504.049
Cari dönem gideri	197.693	122.312
İşletme birleşmeleri	30.135	-
Ödemeler	(120.219)	(65.691)
Faiz maliyeti	9.311	7.874
Yabancı para çevrim farkları	516	(2.911)
Aktüeryal (kayıp) / kazanç	202.995	86.775
31 Aralık	**972.839**	**652.408**

DİPNOT 22 - DİĞER VARLIK VE YÜKÜMLÜLÜKLER

Diğer Dönen Varlıklar	**31 Aralık 2021**	**31 Aralık 2020**
Bankalararası çek takas hesabı	1.370.281	852.507
İndirilecek, devreden ve diğer KDV	335.344	200.743
Diğer dönen varlıklar	3.727.479	56.173
Toplam	**5.433.104**	**1.109.423**

Diğer Duran Varlıklar	**31 Aralık 2021**	**31 Aralık 2020**
Uzun vadeli vergi alacakları ve diğer yasal alacaklar	13.024	17.725
İndirilecek, devreden ve diğer KDV	2.798	1.050
Diğer duran varlıklar	157.018	90.731
Toplam	**172.840**	**109.506**

Diğer Kısa Vadeli Yükümlülükler	**31 Aralık 2021**	**31 Aralık 2020**
Bankalararası çek takas hesabı	2.579.106	1.683.800
Tasarruf mevduatı sigortası	134.234	119.637
Diğer kısa vadeli yükümlülükler	799.902	419.364
Toplam	**3.513.242**	**2.222.801**

Diğer Uzun Vadeli Yükümlülükler	**31 Aralık 2021**	**31 Aralık 2020**
Diğer uzun vadeli yükümlülükler	24.738	52.924
Toplam	**24.738**	**52.924**

DİPNOT 23 - ÖZKAYNAKLAR

Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş.'nin onaylanmış ve çıkarılmış sermayesi her biri 1 Kr kayıtlı nominal bedeldeki 204.040.393.100 (31 Aralık 2020: 204.040.393.100) hisseden oluşmaktadır.

31 Aralık 2021 ve 31 Aralık 2020 tarihleri itibarıyla Holding'in onaylanmış ve çıkarılmış sermayesi ve sermaye yapısı aşağıdaki gibidir:

Hissedarlar:	Pay (%)	31 Aralık 2021	Pay (%)	31 Aralık 2020
Sakıp Sabancı Holding A.Ş.	14,07	287.100	14,07	287.100
Serra Sabancı	7,22	147.371	7,22	147.371
Suzan Sabancı Dinçer	6,94	141.567	6,94	141.567
Çiğdem Sabancı Bilen	6,94	141.567	6,94	141.567
Diğer	64,83	1.322.799	64,83	1.322.799
Sermaye	**100,00**	**2.040.404**	**100,00**	**2.040.404**
Geri alınmış paylar (-)		**(298.646)**		**(190.470)**
Hisse senetleri ihraç primi		**22.237**		**22.237**

Grup'un bağlı ortaklıklarından EXSA Export Sanayi Mamulleri Satış ve Araştırma A.Ş. ("Exsa") 22 Aralık 2015 tarihli Yönetim Kurulu kararı ile Borsa İstanbul'da Sabancı Holding halka açık paylarından hisse alımları gerçekleştirmiştir. Bu işlemler sonucunda, Exsa'nın Sabancı Holding sermayesindeki payı 31 Aralık 2021 tarihi itibarıyla %1,17'dir. Bu paylar, konsolide özkaynaklarda geri alınmış paylar hesabında muhasebeleştirilmiştir.

Şirket Yönetim Kurulu tarafından 9 Kasım 2021 tarihli toplantı ile SAHOL pay piyasasında sağlıklı fiyat oluşumunun desteklenmesi, böylelikle SAHOL paylarının makul değerine kavuşturularak net aktif değer iskontosunun azaltılması, pay sahiplerine daha cazip uzun vadeli bir yatırım imkanı sunulması amacıyla; Sermaye Piyasası Kurulu'nun II-22.1 sayılı Geri Alınan Paylar Tebliği ile konuya ilişkin 21.07.2016 ve 25.07.2016 tarihli duyuruları çerçevesinde pay geri alımı yapılmasına karar verilmiştir. İlgili karar kapsamında 31 Aralık 2021 tarihi itibarıyla eşleşen emirler dikkate alındığında, şirket sermayesinin %0,3921'ine denk gelen toplam 8.000.000 TL nominal değerli pay, işlem maliyetleri dahil toplam 108.176 bin TL bedel ödenerek geri alınmıştır. Rapor tarihi itibarıyla geri alınan hisselerin 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 ulaşılıncaya kadar, kanuni net karın %5'i olarak ayrılır. Türk Ticaret Kanunu'na göre, yasal yedekler ödenmiş sermayenin %50'sini geçmediği sürece sadece zararları netleştirmek için kullanılabilir, bunun dışında herhangi bir şekilde kullanılması mümkün değildir.

Ayrıca, Gayrimenkul ve İştirak Hissesi Satış Kazancı İstisnası'ndan yararlanabilmek için söz konusu kazançların %75'inin pasifte bir fon hesabında (özel yedekler) tutulması ve 5 yıl süre ile işletmeden çekilmemesi gerekmektedir. İştirak Hissesi Satış Kazancı İstisnası kapsamında, gerçekleşen iştirak satışları neticesinde kanuni finansal tablolarda oluşan satış kazançlarının %75'lik kısmı "İştirak satış karları" altında sınıflandırılmıştır. 2012 yılında Holding yasal mali tablolarındaki Teknosa hisselerinin halka arz dolayısıyla elde ettiği satış karının %75'ini bu hesap altında kaydetmiştir.

DİPNOT 23 - ÖZKAYNAKLAR (Devamı)

Yukarıda bahsedilen kardan ayrılan kısıtlanmış yedeklerin detayı aşağıdaki gibidir:

	31 Aralık 2021	31 Aralık 2020
Geri alınmış paylara ilişkin yedekler(*)	108.176	-
Yasal yedekler	1.080.824	879.056
İştirak satış karları	343.498	344.487
Toplam	**1.532.498**	**1.223.543**

(*) TTK ve SPK düzenlemeleri uyarınca, geri alınmış paylar için iktisap değerlerini karşılayan tutarda yedek akçe ayrılmaktadır. Bu çerçevede, 31 Aralık 2021 tarihi itibarıyla konsolide finansal tablolarda yer alan kardan ayrılan kısıtlanmış yedekler içerisinde, işlem maliyetleri dahil 108.176 bin TL (31 Aralık 2020: Yoktur) 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.

Geri Alınmış Paylar

Şirket Yönetim Kurulu tarafından 9 Kasım 2021 tarihli toplantı ile SAHOL pay piyasasında sağlıklı fiyat oluşumunun desteklenmesi, böylelikle SAHOL paylarının makul değerine kavuşturularak net aktif değer iskontosunun azaltılması, pay sahiplerine daha cazip uzun vadeli bir yatırım imkanı sunulması amacıyla; Sermaye Piyasası Kurulu'nun II-22.1 sayılı Geri Alınan Paylar Tebliği ile konuya ilişkin 21.07.2016 ve 25.07.2016 tarihli duyuruları çerçevesinde pay geri alımı yapılmasına karar verilmiştir.

İlgili karar kapsamında 31 Aralık 2021 tarihi itibarıyla eşleşen emirler dikkate alındığında, şirket sermayesinin %0,3921'ine denk gelen toplam 8.000.000 TL nominal değerli pay, işlem maliyetleri dahil toplam 108.176 bin TL bedel ödenerek geri alınmıştır. Rapor tarihi itibarıyla geri alınan hisselerin satışı olmamıştır. Bilanço tarihinden sonra gerçekleştirilen pay geri alımları hakkında bilgi Bilanço Tarihinden Sonraki Olaylar dipnotunda sunulmuştur (Dipnot 39)

DİPNOT 23 - ÖZKAYNAKLAR (Devamı)

Kar veya Zararda Yeniden Sınıflandırılacak Birikmiş Diğer Kapsamlı Gelir ve Giderler

	Değer artış fonları	Nakit akışı riskinden korunma fonları	Yurtdışındaki net yatırım riskinden korunma fonları	Yabancı para çevrim farkları
1 Ocak 2021 itibarıyla bakiyeler	**207.135**	**(824.534)**	**(931.208)**	**2.684.551**
Dönem içerisindeki artış/(azalışlar)	(637.187)	458.860	(1.898.495)	4.006.098
Kar veya zarar tablosuna transfer edilen kazançlar	(319.959)	571.628	-	-
Gerçeğe uygun değeri kar veya zarar tablosuna dahil edilen net kazanç ve kaybı	(200.564)	-	-	-
Vergi etkisi	231.542	(206.098)	379.699	-
31 Aralık 2021 itibarıyla bakiyeler	**(719.033)**	**(144)**	**(2.450.004)**	**6.690.649**

	Değer artış fonları	Nakit akışı riskinden korunma fonları	Yurtdışındaki net yatırım riskinden korunma fonları	Yabancı para çevrim farkları
1 Ocak 2020 itibarıyla bakiyeler	**56.439**	**(765.162)**	**(448.128)**	**1.688.674**
Dönem içerisindeki artış/(azalışlar)	430.554	(795.470)	(619.333)	995.877
Kar veya zarar tablosuna transfer edilen kazançlar	154.245	719.353	-	-
Gerçeğe uygun değeri kar veya zarar tablosuna dahil edilen net kazanç ve kaybı	(391.599)	-	-	-
Vergi etkisi	(42.504)	16.745	136.253	-
31 Aralık 2020 itibarıyla bakiyeler	**207.135**	**(824.534)**	**(931.208)**	**2.684.551**

DİPNOT 24 - SATIŞ AMAÇLI SINIFLANDIRILAN VARLIKLAR, YÜKÜMLÜLÜKLER VE DURDURULAN FAALİYETLER

1 Ocak - 31 Aralık 2021

Grup'un bağlı ortaklıklarından Kordsa'nın bağlı ortaklığı Nile Kordsa Company for Industrial Fabrics S.A.E.'nin 31 Aralık 2021 itibarıyla (7.942.990) Tam TL dönem zararı bulunmaktadır (31 Aralık 2020: 7.108.997 Tam TL zarar). 31 Aralık 2021 ve 2020 konsolide finansal tablolarında bu şirkete ait faaliyet neticeleri durdurulan faaliyetlere ilişkin gelir/giderler olarak sınıflandırılmıştır.

Nile Kordsa Company for Industrial Fabric ile ilgili olarak; "Satış Amaçlı Sınıflandırılan Varlıklar" altında muhasebeştirilen tutar 31 Aralık 2021 tarihi itibarıyla, 4.142.037 Tam TL'dir (31 Aralık 2020: 2.925.808 Tam TL). "Satış Amacıyla Elde Tutulan Yükümlülükler altında muhasebeleştirilen tutar 31 Aralık 2021 tarihi itibarıyla bulunmamaktadır (31 Aralık 2020: 4.026.883 Tam TL).

Grup'un bağlı ortaklıklarından Çimsa'nın aktif olarak kullanılmayan arsa ve fabrikalarının satışı devam etmektedir ve kalan 343 TL tutarındaki kısım satış amacıyla elde tutulan duran varlık olarak kısa vadeye sınıflanmıştır (31 Aralık 2020: 8.522.648 Tam TL).

DİPNOT 24 - SATIŞ AMAÇLI SINIFLANDIRILAN VARLIKLAR, YÜKÜMLÜLÜKLER VE DURDURULAN FAALİYETLER (Devamı)

Çimsa'nın aktifinde/mülkiyetinde kayıtlı bulunan Niğde Entegre Çimento Fabrikası, Kayseri Entegre Çimento Fabrikası, Ankara Çimento Öğütme Tesisi ile Başakpınar, Ambar, Nevşehir, Cırgalan, Aksaray, Ereğli ve Kahramanmaraş Hazır Beton Tesisleri'nin, bu tesislerde yer alan sabit varlıklar ile bunlarla bağlantılı diğer varlıkların, Rekabet Kurumu onayı dâhil gerekli yasal onayların alınması şartına bağlı olarak ve kapanış tarihinde düzeltmelere tabi olmak kaydıyla KDV hariç 127 milyon USD karşılığı Türk Lirası bedelle Çimko Çimento ve Beton Sanayi Ticaret A.Ş.'ye devrine ilişkin 24 Eylül 2021 tarihinde Varlık Satış Sözleşmesi imzalanmıştır. Söz konusu varlık devirleri Rekabet Kurumu onayı dâhil gerekli yasal onayların alınması koşuluyla ve bu onaylar alındıktan sonra gerçekleştirilebilecek olup, 179.905 TL tutarındaki bu varlıklar Maddi Duran varlıklar ve Maddi Olmayan Duran Varlıklar'dan Satış amacıyla sınıflandırılan duran varlıklar' a sınıflanmıştır.

Grup'a ait, Philsa sermayesinin %25'ini temsil eden 750.000 tam TL nominal değerli paylar ile PMSA sermayesinin %24,75'ini temsil eden 173.250 tam TL nominal değerli payların tamamı, kapanış tarihindeki düzeltmeler sonrası 2.747.308.823 tam TL devir bedeli karşılığında 5 Ocak 2022 tarihinde Philip Morris'e devredilmiş ve devir bedeli aynı gün tahsil edilmiştir. Söz konusu finansal duran varlık satış işlemi öncesi 31 Aralık 2021 itibarıyla özkaynak yöntemiyle değerlenen yatırımlar kaleminde takip edilen varlıkların toplam kayıtlı değeri 277.887 TL satış amaçlı duran varlıklara sınıflanmıştır.

Satış amaçlı elde tutulan diğer varlıklar hakkında açıklamalar:

	31 Aralık 2021	**31 Aralık 2020**
Maliyet	232.296	250.782
Birikmiş Amortisman (-)	-	4
Net Defter Değeri	**232.296**	**250.778**

	31 Aralık 2021	**31 Aralık 2020**
Dönem Başı Net Defter Değeri	**262.226**	**673.547**
İktisap Edilenler	200.398	265.721
Elden Çıkarılanlar (-), net	217.363	184.122
Değer Düşüş (-)	1.517	496.888
Diğer	450.829	3.968
Net Defter Değeri	**694.573**	**262.226**

Satış amaçlı elde tutulan diğer varlıkların diğer kısmı bankanın alacaklarından dolayı edindiği gayrimenkulleri ve sınıflanan Philsa ve Pmsa iştirak bedellerini içermektedir.

1 Ocak - 31 Aralık 2020

Grup'un bağlı ortaklıklarından Kordsa'nın bağlı ortaklığı Nile Kordsa Company for Industrial Fabrics S.A.E.'nin 31 Aralık 2020 itibarıyla 7.108.997 Tam TL dönem zararı bulunmaktadır (31 Aralık 2019: 152.057 Tam TL zarar). 31 Aralık 2020 ve 31 Aralık 2019 konsolide finansal tablolarında bu şirkete ait faaliyet neticeleri durdurulan faaliyetlere ilişkin gelir/giderler olarak sınıflandırılmıştır.

Nile Kordsa Company for Industrial Fabric ile ilgili olarak; "Satış Amaçlı Sınıflandırılan Varlıklar" altında muhasebeştirilen tutar 31 Aralık 2020 tarihi itibarıyla, 2.925.808 Tam TL'dir (31 Aralık 2019: 7.347.731 Tam TL). "Satış Amacıyla Elde Tutulan Yükümlülükler altında muhasebeleştirilen tutar 31 Aralık 2020 tarihi itibarıyla, 4.026.883 Tam TL'dir (31 Aralık 2019: 3.116.610 Tam TL).

Grup'un bağlı ortaklıklarından Çimsa'nın aktif olarak kullanılmayan arsalarının satışı devam etmektedir ve kalan 8.522.648 Tam TL tutarındaki kısım satış amacıyla elde tutulan duran varlıklar olarak sınıflandırılmıştır (31 Aralık 2019: 131.850 Tam TL).

DİPNOT 25 - HASILAT VE SATIŞLARIN MALİYETİ

Finans sektörü harici

	1 Ocak-31 Aralık 2021	1 Ocak-31 Aralık 2020
Yurtiçi satışlar	27.496.909	19.625.105
Yurtdışı satışlar	4.182.600	2.618.047
Eksi: İndirimler	(1.109.157)	(713.942)
Toplam	**30.570.352**	**21.529.210**

	1 Ocak-31 Aralık 2021	1 Ocak-31 Aralık 2020
İlk madde ve malzeme, ticari mal giderleri	(19.211.745)	(13.730.368)
Mamul, yarı mamul ve ticari mallardaki değişim	(191.082)	(668.103)
Personel giderleri	(986.623)	(663.215)
Amortisman ve itfa payları	(457.115)	(377.277)
Diğer giderler	(3.178.273)	(1.566.460)
Toplam	**(24.024.838)**	**(17.005.423)**

Finans sektörü faaliyetleri

	1 Ocak-31 Aralık 2021	1 Ocak-31 Aralık 2020
Faiz gelirleri	50.391.945	34.371.683
Sigorta primleri	5.147.087	-
Diğer faaliyet gelirleri	2.083.013	3.452.895
Toplam	**57.622.045**	**37.824.578**

	1 Ocak-31 Aralık 2021	1 Ocak-31 Aralık 2020
Faiz giderleri	(23.476.097)	(20.691.934)
Sigorta primleri	(4.468.082)	-
Toplam	**(27.944.179)**	**(20.691.934)**

DİPNOT 26 - NİTELİKLERİNE GÖRE GİDERLER

Araştırma ve geliştirme giderleri

31 Aralık 2021 ve 2020 tarihlerinde sona eren yıllara ait araştırma geliştirme giderlerinin niteliklerine göre dağılımı aşağıdaki gibidir:

	1 Ocak-31 Aralık 2021	1 Ocak-31 Aralık 2020
Personel giderleri	(23.421)	(18.662)
Danışmanlık giderleri	(9.412)	(4.796)
Amortisman giderleri	(4.336)	(2.952)
Bakım ve onarım giderleri	(740)	(558)
Diğer	(9.028)	(407)
Toplam	**(46.937)**	**(27.375)**

DİPNOT 26 - NİTELİKLERİNE GÖRE GİDERLER (Devamı)

Pazarlama giderleri

31 Aralık 2021 ve 2020 tarihlerinde sona eren yıllara ait pazarlama, satış ve dağıtım giderlerinin niteliklerine göre dağılımı aşağıdaki gibidir:

	1 Ocak- 31 Aralık 2021	1 Ocak- 31 Aralık 2020
Personel giderleri	(1.245.396)	(1.029.814)
Amortisman giderleri	(478.676)	(443.010)
Nakliye, lojistik ve dağıtım giderleri	(331.831)	(157.366)
Kira giderleri	(245.145)	(192.133)
Enerji giderleri	(180.086)	(163.126)
Reklam giderleri	(130.146)	(108.294)
Danışmanlık giderleri	(74.682)	(41.799)
Bakım ve onarım giderleri	(65.450)	(55.923)
Dışarıdan sağlanan hizmetler	(56.913)	(56.381)
Malzeme giderleri	(4.693)	(4.279)
Sigorta giderleri	(2.530)	(3.638)
İletişim giderleri	(1.934)	(1.896)
Diğer	(188.504)	(149.038)
Toplam	**(3.005.986)**	**(2.406.697)**

Genel yönetim giderleri

31 Aralık 2021 ve 2020 tarihlerinde sona eren yıllara ait genel yönetim giderlerinin niteliklerine göre dağılımı aşağıdaki gibidir:

	1 Ocak- 31 Aralık 2021	1 Ocak- 31 Aralık 2020
Personel giderleri	(4.912.203)	(3.710.887)
Amortisman giderleri	(1.184.343)	(818.940)
Kredi kartı ve bankacılık hizmet gideri	(1.543.195)	(949.364)
Bakım ve onarım giderleri	(940.483)	(683.169)
Tasarruf mevduatı sigorta fonu giderleri	(500.597)	(464.074)
Vergi, resim ve harçlar	(461.756)	(303.781)
Danışmanlık giderleri	(443.733)	(267.958)
İletişim giderleri	(242.512)	(237.282)
Reklam giderleri	(259.478)	(157.153)
Enerji giderleri	(107.842)	(97.968)
Malzeme giderleri	(57.048)	(62.892)
Dışarıdan sağlanan hizmetler	(29.939)	(1.388)
Sigorta giderleri	(24.728)	(14.451)
Diğer	(1.037.480)	(1.178.670)
Toplam	**(11.745.337)**	**(8.947.977)**

DİPNOT 27 - 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 2021 ve 2020 tarihleri itibarıyla aşağıdaki gibidir:

	31 Aralık 2021	31 Aralık 2020
Raporlama dönemine ait bağımsız denetim ücreti	18.708	14.673
Vergi danışmanlık hizmetlerine ilişkin ücretler	747	271
Diğer güvence hizmetlerinin ücreti	3.511	1.645
Bağımsız denetim dışı diğer hizmetlerin ücreti	1.186	955
Toplam	**24.152**	**17.544**

(*) 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.

DİPNOT 28 - ESAS FAALİYETLERDEN DİĞER GELİR VE GİDERLER

31 Aralık 2021 ve 2020 tarihlerinde sona eren yıllara ait esas faaliyetlerden diğer gelirlerin detayı aşağıdaki gibidir:

	1 Ocak-31 Aralık 2021	1 Ocak-31 Aralık 2020
Faaliyetlerden kaynaklanan kur farkı geliri	2.678.283	2.299.052
Ticari alacakların vade farkı gelirleri	160.230	54.591
Diğer gelirler (*)	1.168.684	413.497
Toplam	**4.007.197**	**2.767.140**

(*) Diğer gelirlerin önemli kısmı Aksigorta'nın teknik kara aktarılan yatırım gelirlerine ilişkindir.

31 Aralık 2021 ve 2020 tarihlerinde sona eren yıllara ait esas faaliyetlerden diğer giderlerin detayı aşağıdaki gibidir:

	1 Ocak-31 Aralık 2021	1 Ocak-31 Aralık 2020
Faaliyetlerden kaynaklanan kur farkı gideri	(1.982.429)	(1.878.809)
Ticari alacakların vade farkı gideleri	(550.213)	(288.411)
Karşılık giderleri	(29.586)	(15.881)
Diğer giderler	(301.961)	(428.699)
Toplam	**(2.864.189)**	**(2.611.800)**

DİPNOT 29 - YATIRIM FAALİYETLERİNDEN GELİR VE GİDERLER

Yatırım faaliyetlerinden gelirler

31 Aralık 2021 ve 2020 tarihlerinde sona eren yıllara ait yatırım faaliyetlerinden gelirlerin detayı aşağıdaki gibidir:

	1 Ocak- 31 Aralık 2021	1 Ocak- 31 Aralık 2020
İşletme birleşmeleri kaynaklı gerçeğe uygun değer farkı (*)	1.359.258	-
Sabit kıymet satış karı	293.921	125.978
İştirak ve bağlı ortaklık satış karları	92.390	-
Vadeli mevduat faiz geliri	76.508	12.991
Temettü geliri	22.979	5.903
Yatırım amaçlı gayrimenkul satış karı	2.305	-
Diğer	-	2.681
Toplam	**1.847.361**	**147.553**

(*) Aksigorta ve Agesa tam konsolidasyona geçiş esnasında taşınan değerlerin gerçeğe uygun değere getirilmesinden kaynaklı değer farkıdır.

Yatırım faaliyetlerinden giderler

31 Aralık 2021 ve 2020 tarihlerinde sona eren yıllara ait yatırım faaliyetlerinden giderlerin detayı aşağıdaki gibidir:

	1 Ocak- 31 Aralık 2021	1 Ocak- 31 Aralık 2020
Sabit kıymet satış zararı	(9.283)	(5.143)
Toplam	**(9.283)**	**(5.143)**

DİPNOT 30 - FİNANSAL GELİRLER VE GİDERLER

Bankacılık dışındaki bölümler ait finansal gelir ve giderler:

	1 Ocak- 31 Aralık 2021	1 Ocak- 31 Aralık 2020
Finansal gelirler		
Kur farkı geliri	86.503	39.903
Faiz geliri	5.810	326
Diğer finansman gelirleri	32.496	17.103
Toplam	**124.809**	**57.332**
Finansal giderler		
Kur farkı gideri	(327.494)	(179.741)
Faiz gideri	(737.545)	(622.766)
Diğer finansman giderleri	(398.903)	(182.687)
Toplam	**(1.463.942)**	**(985.194)**

DİPNOT 31 - VERGİ VARLIK VE YÜKÜMLÜLÜKLERİ

	31 Aralık 2021	31 Aralık 2020
Ödenecek kurumlar vergisi ve gelir vergisi	4.186.070	2.837.819
Eksi: peşin ödenen vergiler	(2.566.388)	(1.672.762)
Toplam ödenecek vergiler	**1.619.682**	**1.165.057**

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 2021 tarihi itibarıyla finansal tablolarda Kurumlar vergisi oranı %25 (2020: %22) olarak uygulanmıştır. 22 Nisan 2021 tarihli Resmi Gazete'de yayımlanan 7316 sayılı Kanun uyarınca, 1/7/2021 tarihinden itibaren verilmesi gereken beyannamelerden başlamak ve 1/1/2021 tarihinden itibaren başlayan vergilendirme donemi icin gecerli olmak uzere Kurumlar vergisi oranı 2021 yılı vergilendirme donemi icin %25'e cıkarılmış olup, bu oran 2022 yılı vergilendirme donemi icin ise %23 olarak uygulanacaktır.

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.

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.

Vergi Usul Kanunu ile Kurumlar Vergisi Kanununda değişiklik yapılmasına dair kanun 20 Ocak 2022 tarihinde Kanun No. 7352 sayıyla yasalaşmış olup, geçici hesap dönemleri de dahil olmak üzere 2021 ve 2022 hesap dönemleri ile 2023 hesap dönemi geçici vergi dönemlerinde Mükerrer 298 inci madde kapsamındaki enflasyon düzeltmesine ilişkin şartların oluşup oluşmadığına bakılmaksızın mali tabloların enflasyon düzeltmesine tabi tutulmayacağı karara bağlanmıştır. 7352 Sayılı Kanun doğrultusunda enflasyon düzeltmesi 31 Aralık 2023 tarihli mali tablolara uygulanacak olup, yapılan enflasyon düzeltmesinden kaynaklanan kâr/zarar farkı geçmiş yıllar kâr/zarar hesabında gösterilecek olup, vergiye tabi tutulmayacaktır.

DİPNOT 31 - VERGİ VARLIK VE YÜKÜMLÜLÜKLERİ (Devamı)

Kamu Gözetimi Kurumu, 20 Ocak 2022 tarihinde, Türkiye Finansal Raporlama Standartları, Büyük ve Orta Boy İşletmeler için Finansal Raporlama Standardı Kapsamında Yüksek Enflasyonlu Ekonomilerde Finansal Raporlamanın Uygulanması ile ilgili açıklamada bulunmuştur. Buna göre, TFRS'yi uygulayan işletmelerin 2021 yılına ait finansal tablolarında TMS 29 Yüksek Enflasyonlu Ekonomilerde Finansal Raporlama kapsamında herhangi bir düzeltme yapmalarına gerek bulunulmadığı belirtilmiştir.

Kurumlar Vergisi Kanunu'nda kurumlara yönelik birçok istisna bulunmaktadır. Bu istisnalardan Grup'a ilişkin olanları aşağıda açıklanmıştır:

İştirak Kazançları İstisnası

Kurumların tam mükellefiyete tabi bir başka kurumun sermayesine iştirakten elde ettikleri temettü kazançları (yatırım fonlarının katılma belgeleri ile yatırım ortaklıkları hisse senetlerinden elde edilen kar payları hariç) kurumlar vergisinden istisnadır.

Emisyon Primi İstisnası

Anonim şirketlerin kuruluşlarında veya sermayelerini artırdıkları sırada çıkardıkları hisse senetlerinin itibari değerlerinin üzerinde elden çıkarılmasından sağlanan emisyon primi kazançları kurumlar vergisinden istisnadır.

Yurtdışı İştirak Kazançları İstisnası

Kanuni ve iş merkezi Türkiye'de bulunmayan anonim veya limited şirket mahiyetindeki bir şirketin (esas faaliyet konusu finansal kiralama veya her nevi menkul kıymet yatırımı olanlar hariç) sermayesine, kazancın elde edildiği tarihe kadar devamlı olarak en az bir yıl süreyle %10 veya daha fazla oranda iştirak eden kurumların, bu iştiraklerin kanuni veya iş merkezinin bulunduğu ülke vergi kanunları uyarınca en az %15 oranında (esas faaliyet konusu finansman temini veya sigortacılık olanlarda en az, Türkiye'de uygulanan kurumlar vergisi oranında) kurumlar vergisi benzeri vergi yükü taşıyan ve elde edildiği vergilendirme dönemine ilişkin yıllık kurumlar vergisi beyannamesinin verilmesi gereken tarihe kadar Türkiye'ye transfer ettikleri iştirak kazançları kurumlar vergisinden istisnadır.

Gayrimenkul ve İştirak Hissesi Satış Kazancı İstisnası

Kurumların, en az iki tam yıl süreyle aktiflerinde yer alan iştirak hisselerinin, gayrimenkullerinin, rüçhan hakkı, kurucu senedi ve intifa senetleri satışından doğan kazançlarının %75'i kurumlar vergisinden istisnadır. 1 Ocak 2019 tarihinden itibaren gayrimenkuller için istisna %50 olarak revize olmuştur.
İstisnadan yararlanmak için söz konusu kazancın pasifte bir fon hesabında tutulması ve 5 yıl süre ile işletmeden çekilmemesi gerekmektedir. Satış bedelinin satışın yapıldığı yılı izleyen ikinci takvim yılı sonuna kadar tahsil edilmesi gerekir.

Menkul kıymet ve taşınmaz ticareti ve kiralaması ile uğraşan kurumların bu amaçla ellerinde bulundurdukları değerlerin satışından elde ettikleri kazançlar istisna kapsamı dışındadır.

Yatırım Teşvikleri

Türkiye'de kurumlar vergisi oranı %25'dir. Ancak, teşvik belgesine bağlı yatırımlar için indirimli kurumlar vergisi uygulaması mevcuttur. Yatırım Teşvik Sistemi'nde indirimli kurumlar vergisinin hesaplanmasında önem taşıyan iki unsur yatırıma katkı oranı ve vergi indirimi oranıdır. İndirimli gelir ve Kurumlar Vergisi uygulanmak suretiyle tahsilinden vazgeçilen vergi yoluyla yatırımların devletçe karşılanacak tutarına yatırıma katkı tutarı, bu tutarın yapılan toplam yatırıma bölünmesi suretiyle bulunacak orana ise yatırıma katkı oranı olarak tanımlanmaktadır.

Bu oranlar sektör ve bölgelere göre Cumhurbaşkanı tarafından belirlenmektedir. İndirimli Kurumlar Vergisi'ne ilişkin düzenlemeler 2012/3305 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı, 1 Seri No'lu Kurumlar Vergisi Genel Tebliği'nde yer almaktadır.

DİPNOT 31 - VERGİ VARLIK VE YÜKÜMLÜLÜKLERİ (Devamı)

31 Aralık 2021 ve 31 Aralık 2020 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 2021			31 Aralık 2020		
	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	(2.878.229)	575.646	(2.302.583)	449.951	(98.989)	350.962
Nakit akışı riskinden korunma araçları	2.823.317	(564.663)	2.258.654	244.226	(53.730)	190.496
Yurtdışındaki net yatırım riskinden korunma amaçlı türev finansal varlıklara ilişkin kar/(zarar)	(4.658.878)	931.777	(3.727.101)	(1.519.836)	334.364	(1.185.472)
Yabancı para çevrim farklarındaki değişim	8.234.460	-	8.234.460	2.396.539	-	2.396.539
Aktüeryal (kayıp)/kazançları	(223.609)	44.721	(178.888)	(95.080)	20.918	(74.162)
Diğer Kapsamlı Gelir	**3.297.061**	**987.481**	**4.284.542**	**1.475.800**	**202.563**	**1.678.363**

	31 Aralık 2021	**31 Aralık 2020**
Konsolide finansal tablolarda yer alan vergi öncesi kar	25.853.588	11.176.901
Ana ortaklık vergi oranına göre beklenen vergi gideri %25 (2020: %22)	(6.463.397)	(2.458.918)
Bağlı ortaklıklar vergi oranı farkları	14.657	(8.897)
Grup'un beklenen vergi gideri	**(6.448.740)**	**(2.467.815)**
Vergiden istisna diğer gelirler (*)	352.997	156.144
Kanunen kabul edilmeyen giderler	(408.809)	(308.750)
Üzerinden ertelenmiş vergi hesaplanmamış geçmiş yıllar zararlarının kullanılması	99.321	1.258
Özkaynaktan pay alma yöntemiyle muhasebeleştirilen yatırımlardan elde edilen karların etkisi	696.629	337.179
Önceki dönemde ertelenmiş vergi hesaplanan/ ömrü dolan geçmiş yıl zararının kullanılmaması	(65.595)	-
Yatırım teşviklerinin etkisi	34.836	-
7326 sayılı kanun kapsamında yeniden değerleme etkisi(**)	300.189	-
Diğer	164.694	11.445
Grup'un cari dönem vergi gideri	**(5.274.478)**	**(2.270.539)**

(*) 340.000 TL tutarındaki kısmı Aksigorta ve Agesa işletme birleşmesinden kaynaklı gerçeğe uygun değer farkı gelirinin vergi etkisidir.

(**) 9 Haziran 2021 tarihinde Resmi Gazete'de yayımlanan 7326 sayılı Sayılı Kanun 11.maddesi ile kanunun yürürlüğe girdiği tarihte aktifte kayıtlı taşınmazlar ile amortismana tabi iktisadi kıymetlere yasal mali tablolarda yeniden değerleme imkanı getirilmiştir. Kapsama giren kıymetler yeniden değerlendikleri tutar üzerinden amortismana tabi tutulacak, ayrıca oluşan değer artış tutarı üzerinden %2 oranında vergi ödenecektir. Söz konusu kanun değişikliği kapsamında, yasal defterde sabit kıymetler için atılan yeniden değerleme kayıtlarına istinaden finansal durum tablosunda ertelenmiş vergi varlığı yaratılmış olup, bu varlığa ilişkin ertelenmiş vergi geliri konsolide diğer kapsamlı gelire kaydedilmiştir.

DİPNOT 31 - 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 %20'dir.

22 Nisan 2021 tarihli Resmi Gazete'de yayımlanan 7316 sayılı Kanun uyarınca, 1/7/2021 tarihinden itibaren verilmesi gereken beyannamelerden başlamak ve 1/1/2021 tarihinden itibaren başlayan vergilendirme donemi icin gecerli olmak uzere Kurumlar vergisi oranı 2021 yılı vergilendirme donemi icin %25'e cıkarılmış olup, bu oran 2022 yılı vergilendirme donemi icin ise %23 olarak uygulanacaktır.

Ayrı birer vergi mükellefi olan bağlı ortaklık ve müşterek yönetime tabi ortaklıkların finansal tablolarında yer alan ertelenmiş vergi varlıklarını ve yükümlülüklerini net göstermiş olmalarından dolayı Grup'un konsolide bilançosuna söz konusu net sunum şeklinin etkileri yansımıştır. Yukarıdaki tabloda yer alan geçici farklar ile ertelenmiş vergi varlıkları ve yükümlülükleri ise brüt değerler esas alınarak hazırlanmaktadır.

30261 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan 7061 sayılı "Bazı Vergi Kanunları ile Diğer Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun"un 91inci maddesi ile 5520 sayılı Kurumlar Vergisi Kanunu'na eklenen geçici 10uncu madde uyarınca kurumların 2018, 2019 ve 2020 vergilendirme dönemlerine ait kazançları üzerinden ödenmesi gereken kurumlar vergisinin %22 oranıyla hesaplanmıştır.

31 Aralık 2021 tarihinde sona eren dönem itibarıyla, vergi mevzuatı uyarınca üçer aylık dönemler itibarıyla oluşan kazançlar üzerinden %25 (2020: %22) oranında geçici vergi hesaplanarak ödenmekte ve bu şekilde ödenen tutarlar yıllık kazanç üzerinden hesaplanan vergiden mahsup edilmektedir.

Grup'un üzerinden ertelenmiş vergi varlığı hesaplamadığı geçmiş yıl zararı bulunmamaktadır. Grup'un 31 Aralık 2021 tarihi itibarıyla üzerinden ertelenmiş vergi alacağı hesaplanan toplam 811.459 TL (31 Aralık 2020: 1.132.506 TL) devreden mali zararı bulunmakta olup bu taşınabilir mali zarar beş yılı aşmamak kaydıyla dönem kurum kazancından indirilebilir. 31 Aralık 2021 ve 31 Aralık 2020 tarihi itibarıyla taşınabilir mali zarar tutarları ve kullanılabilecekleri en son hesap yılları aşağıdaki gibidir:

	31 Aralık 2021	**31 Aralık 2020**
2022	-	428.185
2023	410.171	48.623
2024	154.997	469.619
2025	246.291	186.079
Toplam	**811.459**	**1.132.506**

31 Aralık 2021 ve 31 Aralık 2020 tarihleri itibarıyla ertelenmiş vergi varlığı/(yükümlülüğü) aşağıda sunulmuştur:

	31 Aralık 2021	**31 Aralık 2020**
Ertelenmiş Vergi Varlıkları	660.696	719.275
Ertelenmiş Vergi Yükümlülükleri	(1.382.161)	(318.277)
Net Ertelenmiş Vergi Varlıkları /(Yükümlülükleri)	**(721.465)**	**400.998**

DİPNOT 31 - VERGİ VARLIK VE YÜKÜMLÜLÜKLERİ (Devamı)

31 Aralık 2021 ve 2020 tarihleri itibarıyla ertelenmiş vergi varlığı/(yükümlülüğü) hareket tablosu aşağıda sunulmuştur:

	2021	**2020**
1 Ocak bakiyeleri	400.998	(383.846)
Doğrudan özkaynaklarla ilişkilendirilen	956.524	351.770
İşletme birleşme etkisi	(780.817)	-
Yabancı para çevrim farkları	(120.229)	16.568
Kar veya zarar tablosu ile ilişkilendirilen	(1.088.408)	321.886
Diğer	(89.533)	94.620
31 Aralık	**(721.465)**	**400.998**

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 2021	**31 Aralık 2020**	**31 Aralık 2021**	**31 Aralık 2020**
Maddi ve maddi olmayan duran varlıklar	2.706.551	2.777.892	(541.310)	(682.878)
Stoklar	(391.626)	(202.414)	87.550	41.417
Kredi risk karşılığı	(19.014.505)	(16.969.515)	3.802.901	3.393.903
Kıdem tazminatı karşılığı	(780.450)	(556.370)	162.038	111.280
Dava karşılıkları	28.196	140.435	(7.049)	(28.087)
İndirilmemiş mali zararlar	(785.334)	(1.132.506)	187.154	239.953
Yatırım indirimleri	(275.527)	(162.911)	43.509	22.832
Ertelenmiş finansman gelir/gideri	19.378	18.079	(4.452)	(3.616)
Şüpheli alacak karşılıkları	(44.424)	(12.769)	9.644	2.554
Türev araçlar	23.118.838	6.424.772	(4.907.561)	(1.284.955)
Finansal kiralama borçları	(1.041.629)	(929.154)	213.029	185.831
Menkul değerler değerleme farkları	(7.079.850)	278.946	1.412.735	(46.848)
Finansal aktif ve pasiflerin gerçeğe uygun değeri	296.650	19.756	(59.352)	(3.951)
Coğrafi bölge risk karşılığı iptali	1.047.522	399.730	(282.831)	(107.927)
Diğer geçici farklar	3.434.939	11.336.839	(837.470)	(1.438.510)
Ertelenmiş vergi varlık/yükümlülükleri (net)			**(721.465)**	**400.998**

DİPNOT 32 - TÜREV ARAÇLAR

31 Aralık 2021	**Makul Değer**	
Alım-satım amaçlı türev araçlar:	**Varlık**	**Yükümlülük**
Yabancı paraya dayalı türev araçlar		
Döviz ve faiz haddi swap alış ve satış işlemleri	27.782.362	20.177.837
Vadeli döviz alış ve satış işlemleri	1.974.291	4.155.666
Döviz alış ve satış opsiyonları	296.503	567.852
Diğer alış ve satış işlemleri	4.699.540	-
Toplam alım satım amaçlı türev araçlar	**34.752.696**	**24.901.355**
Riskten korunma amaçlı türev araçlar:		
Döviz ve faiz haddi swap alış ve satış işlemleri	16.189.565	1.026.204
Vadeli döviz alış ve satış işlemleri	53.854	-
Döviz alış ve satış opsiyonları	-	6.178
Toplam riskten korunma amaçlı türev araçlar	**16.243.419**	**1.032.382**
Toplam türev araçlar	**50.996.115**	**25.933.737**

31 Aralık 2020	**Makul Değer**	
Alım-satım amaçlı türev araçlar:	**Varlık**	**Yükümlülük**
Yabancı paraya dayalı türev araçlar		
Döviz ve faiz haddi swap alış ve satış işlemleri	11.394.200	13.005.806
Vadeli döviz alış ve satış işlemleri	467.640	294.644
Döviz alış ve satış opsiyonları	152.494	163.566
Diğer alış ve satış işlemleri	2.928.325	-
Toplam alım satım amaçlı türev araçlar	**14.942.659**	**13.464.016**
Riskten korunma amaçlı türev araçlar:		
Döviz ve faiz haddi swap alış ve satış işlemleri	7.969.203	1.439.838
Vadeli döviz alış ve satış işlemleri	7.020	-
Toplam riskten korunma amaçlı türev araçlar	**7.976.223**	**1.439.838**
Toplam türev araçlar	**22.918.882**	**14.903.854**

Akbank, finansal borçlarından kaynaklanan nakit akışı riskine karşı faiz haddi swap'larının kullanımı yoluyla nakit akışı riskinden korunmaktadır.

DİPNOT 32 - TÜREV ARAÇLAR (Devamı)

Bankacılık

Bankacılık Türev enstrümanlarının sözleşmeye dayalı vadelerine göre gösterimi aşağıdaki gibidir.

Cari dönem -31 Aralık 2021	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	107.022.530	99.545.807	61.606.380	30.012.745	6.393.372
- Çıkış	(111.683.915)	(111.758.980)	(61.321.153)	(30.032.637)	(5.920.722)
Faiz oranı türevleri:					
- Giriş	382.027	936.181	2.355.465	4.248.089	1.235.062
- Çıkış	(391.660)	(848.877)	(2.102.182)	(3.718.938)	(1.093.669)
Riskten korunma amaçlı varlıklar					
Döviz kuru türevler:					
- Giriş	3.004.059	99.193	1.838.063	4.694.245	14.653.748
- Çıkış	(659.456)	(253.115)	(1.353.414)	(4.010.544)	(7.341.117)
Faiz oranı türevleri:					
- Giriş	217.937	786.064	2.819.865	5.904.526	1.780.110
- Çıkış	(295.460)	(954.479)	(2.803513)	(4.721.133)	(1.909.851)
Toplam Nakit Girişi	**110.626.553**	**101.367.245**	**68.619.773**	**44.859.605**	**24.062.292**
Toplam Nakit Çıkışı	**(113.030.491)**	**(113.815.451)**	**(67.580.262)**	**(42.483.252)**	**(16.265.359)**

Önceki dönem -31 Aralık 2020	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	62.640.216	50.476.489	27.675.738	28.388.285	4.961.750
- Çıkış	(68.099.978)	(60.590.019)	(28.843.219)	(27.877.974)	(4.659.973)
Faiz oranı türevleri:					
- Giriş	152.797	553.036	1.069.659	1.895.247	907.310
- Çıkış	(136.947)	(577.404)	(979.965)	(1.689.159)	(814.875)
Riskten korunma amaçlı varlıklar					
Döviz kuru türevler:					
- Giriş	2.306.351	3.907.725	4.524.790	4.922.960	8.231.710
- Çıkış	(2.221.126)	(2.676.210)	(3.107.033)	(5.641.826)	(6.923.534)
Faiz oranı türevleri:					
- Giriş	104.751	253.873	650.767	1.678.808	745.341
- Çıkış	(119.225)	(347.027)	(962.957)	(2.417.487)	(1.009.045)
Toplam Nakit Girişi	**65.204.115**	**55.191.123**	**33.920.954**	**36.885.300**	**14.846.111**
Toplam Nakit Çıkışı	**(70.577.276)**	**(64.190.660)**	**(33.893.174)**	**(37.626.446)**	**(13.407.427)**

DİPNOT 33 - FİNANS SEKTÖRÜ FAALİYETLERİNDEN ALACAKLAR

Bankacılık ve Finansal Hizmetler

Müşterilere verilen kredi ve avanslar	**31 Aralık 2021**	**31 Aralık 2020**
Tüketici kredileri ve kredi kartı alacakları	92.939.761	65.300.985
Proje finansmanı ile ilgili krediler	84.151.374	53.711.159
İnşaat	30.982.020	26.515.968
Mali kuruluşlar	24.640.404	17.325.559
Diğer üretim sektörleri	18.315.985	8.985.032
Küçük ölçekli işletmeler	14.806.603	14.278.017
Madencilik	12.807.071	7.713.671
Kimya	11.615.425	13.815.777
Tekstil	10.944.313	7.102.241
Gıda, toptan ve perakende ticaret	9.962.603	7.046.798
Otomotiv	8.502.001	7.075.284
Telekomünikasyon	1.205.127	1.380.550
Diğer	74.907.707	48.214.932
Müşterilere verilen kredi ve avanslar toplamı	**395.780.394**	**278.465.973**
Finansal kiralama alacakları	8.038.101	5.582.849
Kredi risk karşılığı	(19.014.505)	(16.969.515)
Sigortacılık faaliyetlerinden alacaklar	1.808.721	-
Müşterilere verilen krediler ve avanslar-net	**386.612.711**	**267.079.307**

Yukarıdaki tablo bankanın canlı ve takipteki toplam kredilerini içermekte olup, kredi risk karşılığı tüm kredi riski göz önünde bulundurularak banka değerlendirmesi sonucunda ayrılmıştır.

Cari Dönem	**Ticari Krediler**		**Tüketici Kredileri**		**Kredi Kartı**		**Finansal Kiralama**		**Toplam**	
31 Aralık 2021	**Bakiye**	**Karşılık**	**Bakiye**	**Karşılık**	**Bakiye**	**Karşılık**	**Bakiye**	**Karşılık**	**Bakiye**	**Karşılık**
Krediler	**302.175.962**	**14.847.738**	**62.262.084**	**2.115.708**	**31.342.348**	**1.733.787**	**8.038.101**	**317.272**	**403.818.495**	**19.014.505**
1. Aşama	253.878.544	738.094	56.826.711	422.078	27.868.171	417.845	7.228.503	57.392	345.801.929	1.635.409
2. Aşama	33.382.306	4.817.590	3.763.395	371.788	2.292.721	324.800	350.327	65.769	39.788.749	5.579.947
3. Aşama	14.915.112	9.292.054	1.671.978	1.321.842	1.181.456	991.142	459.271	194.111	18.227.817	11.799.149
Finansal Varlıklar	**209.558.642**	**217.778**	-	-	-	-	-	-	**209.558.642**	**217.778**
Diğer	**14.712.784**	**24.141**	-	-	-	-	-	-	**14.712.784**	**24.141**
Gayrinakdi Krediler	**88.336.116**	**641.035**	-	-	-	-	-	-	**88.336.116**	**641.035**
1. ve 2. Aşama	86.791.945	185.584	-	-	-	-	-	-	86.791.945	185.584
3. Aşama	1.544.171	455.451	-	-	-	-	-	-	1.544.171	455.451
Toplam	**614.783.504**	**15.730.692**	**62.262.084**	**2.115.708**	**31.342.348**	**1.733.787**	**8.038.101**	**317.272**	**716.426.037**	**19.897.459**

Önceki Dönem	**Ticari Krediler**		**Tüketici Kredileri**		**Kredi Kartı**		**Finansal Kiralama**		**Toplam**	
31 Aralık 2020	**Bakiye**	**Karşılık**	**Bakiye**	**Karşılık**	**Bakiye**	**Karşılık**	**Bakiye**	**Karşılık**	**Bakiye**	**Karşılık**
Krediler	**213.080.984**	**13.773.709**	**42.847.537**	**1.571.173**	**22.537.452**	**1.230.180**	**5.582.849**	**394.453**	**284.048.822**	**16.969.515**
1. Aşama	175.448.432	978.222	38.965.704	211.707	20.426.242	282.995	4.584.793	49.022	239.425.171	1.521.946
2. Aşama	22.596.095	3.891.095	2.482.738	232.741	1.234.179	179.518	430.345	50.977	26.743.357	4.354.331
3. Aşama	15.036.457	8.904.392	1.399.095	1.126.725	877.031	767.667	567.711	294.454	17.880.294	11.093.238
Finansal Varlıklar	**114.316.005**	**283.486**	-	-	-	-	-	-	**114.316.005**	**283.486**
Diğer	**14.935.139**	**69.540**	-	-	-	-	-	-	**14.935.139**	**69.540**
Gayrinakdi Krediler	**51.435.652**	**492.436**	-	-	-	-	-	-	**51.435.652**	**492.436**
1. ve 2. Aşama	50.496.556	124.855	-	-	-	-	-	-	50.496.556	124.855
3. Aşama	939.096	367.581	-	-	-	-	-	-	939.096	367.581
Toplam	**393.767.780**	**14.619.171**	**42.847.537**	**1.571.173**	**22.537.452**	**1.230.180**	**5.582.849**	**394.453**	**464.735.618**	**17.814.977**

ABD Doları, Avro, Yen ve Türk Lirası cinsinden müşterilere verilen kredi ve avansların etkin faiz oranları sırasıyla yıllık %4,97 (31 Aralık 2020: %5,15), %3,86 (31 Aralık 2020: %3,78), bulunmamaktadır (31 Aralık 2020: %7,69) ve %17,62'dir (31 Aralık 2020: %13,21).

DİPNOT 33 - FİNANS SEKTÖRÜ FAALİYETLERİNDEN ALACAKLAR (Devamı)

31 Aralık 2021 itibarıyla bankacılık endüstriyel bölümüne ait krediler için ayrılan beklenen zarar karşılıklarına ilişkin bilgiler:

	1. Aşama	2. Aşama	3. Aşama
Dönem Başı (31 Aralık 2020)	**1.521.946**	**4.354.331**	**11.093.238**
Dönem içinde eklenen krediler ve hareketleri (*)	613.888	1.961.905	912.220
Dönem içinde çıkan krediler ve hareketleri (**)	(737.370)	(928.860)	(733.690)
Kur Etkisi	164.052	1.824.462	-
Aşama 1 ve Aşama 2 Hareketleri			
Her İki Dönemde de Aşama 1 Olan Krediler (Model Değişimi)	(95.826)	-	-
Her İki Dönemde de Aşama 1 Olan Krediler (Bakiye Değişimi)	13.312	-	-
Aşama 1'den Aşama 2'ye Geçen Krediler (Aşama ve Bakiye Değişimi)	(80.605)	307.762	-
Her İki Dönemde de Aşama 2 Olan Krediler (Model Değişimi)	-	(440.665)	-
Her İki Dönemde de Aşama 2 Olan Krediler (Bakiye Değişimi)	-	(22.234)	-
Aşama 2'den Aşama 1'e Geçen Krediler (Aşama ve Bakiye Değişimi)	248.816	(985.266)	-
Aşama 3 Hareketleri			
Aşama 1'den Aşama 3'e Geçen Krediler	(12.804)	-	272.313
Aşama 2'den Aşama 3'e Geçen Krediler	-	(498.911)	1.226.111
Aşama 3'ten Aşama 2'ye Geçen Krediler	-	7.423	(52.981)
Her İki Dönemde de Aşama 3 Olan Krediler (Bakiye ve Model Değişimi)	-	-	639.670
Aktiften Silinen Kredilerin Etkisi	-	-	(1.557.732)
Dönem Sonu (31 Aralık 2021) (***)	**1.635.409**	**5.579.947**	**11.799.149**

(*) 31 Aralık 2020 tarihinde kredi portföyü içerisinde yer almayıp, 31 Aralık 2021'de kredi portföyünde bulunan ve karşılık hesaplanan kredilerdir.
(**) 31 Aralık 2020 tarihinde kredi portföyü içerisinde yer alan ve karşılık hesaplanan ancak 31 Aralık 2021'de kredi portföyünde yer almayan kredilerdir.
(***) Hesaplamalar yapılırken giriş ve çıkışlar yapılarak her iki dönemde yer alan kayıtlar arasındaki geçişler hesaplanmıştır.

31 Aralık 2021 itibarıyla bankacılık endüstriyel bölümüne ait kredi risk karşılığının varlık sınıfları bazındaki hareket tablosu aşağıdaki gibidir:

	Kurumsal	Tüketici	Kiralama Alacakları	Toplam
1 Ocak 2021	**13.773.709**	**2.801.353**	**394.453**	**16.969.515**
Brüt karşılıklar	3.350.891	2.117.268	86.868	5.555.027
Tahsilatlar	(1.290.841)	(532.625)	(60.783)	(1.884.249)
Finansal tablolardan çıkarılanlar	(986.020)	(536.501)	(103.267)	(1.625.788)
31 Aralık 2021	**14.847.739**	**3.849.495**	**317.271**	**19.014.505**

31 Aralık 2020 itibarıyla bankacılık endüstriyel bölümüne ait kredi risk karşılığının varlık sınıfları bazındaki hareket tablosu aşağıdaki gibidir:

	Kurumsal	Tüketici	Kiralama Alacakları	Toplam
1 Ocak 2020	**9.980.877**	**2.324.492**	**401.711**	**12.707.080**
Brüt karşılıklar	4.995.025	1.316.920	176.214	6.488.159
Tahsilatlar	(916.709)	(414.812)	(89.154)	(1.420.675)
Finansal tablolardan çıkarılanlar	(285.484)	(425.247)	(94.318)	(805.049)
31 Aralık 2020	**13.773.709**	**2.801.353**	**394.453**	**16.969.515**

DİPNOT 33 - FİNANS SEKTÖRÜ FAALİYETLERİNDEN ALACAKLAR (Devamı)

31 Aralık 2021 ve 31 Aralık 2020 tarihleri itibarıyla müşterilere verilen kredi ve avansların vade analizi aşağıda sunulmuştur:

	31 Aralık 2021	31 Aralık 2020
3 aya kadar	127.580.232	82.574.733
3 ile 12 ay arası	93.836.550	65.679.464
Cari	**221.416.782**	**148.254.197**
1 ile 5 yıl arası	114.749.045	90.581.839
5 yıldan fazla	40.600.062	22.660.422
Cari olmayan	**155.349.107**	**113.242.261**
Toplam	**376.765.889**	**261.496.458**

31 Aralık 2021 ve 31 Aralık 2020 tarihleri itibarıyla müşterilere verilen krediler ve avansların sözleşmelerde yer alan yeniden fiyatlama tarihleri aşağıdaki gibidir:

	31 Aralık 2021	31 Aralık 2020
3 aya kadar	179.073.625	124.011.508
3 ile 12 ay arası	98.603.836	61.397.260
1 ile 5 yıl arası	85.074.285	70.433.572
5 yıldan fazla	14.014.143	5.654.118
Toplam	**376.765.889**	**261.496.458**

Tahsili gecikmiş, değer düşüklüğüne uğramamış alacaklar için yaşlandırma analizi:

	31 Aralık 2021	31 Aralık 2020
30-60 gün gecikmiş	1.348.709	598.530
60-90 gün gecikmiş	891.877	421.459
90 gün üzeri gecikmiş	7.791	1.165.481
Toplam	**2.248.377**	**2.185.470**

DİPNOT 34 - FİNANS SEKTÖRÜ FAALİYETLERİNDEN BORÇLAR

Bankacılık

	31 Aralık 2021			31 Aralık 2020		
	Vadesiz	**Vadeli**	**Toplam**	**Vadesiz**	**Vadeli**	**Toplam**
Tasarruf mevduatı	97.492.447	177.658.897	275.151.344	53.209.481	129.356.513	182.565.994
Ticari kuruluşlar	61.300.106	90.569.061	151.869.167	36.839.963	53.537.708	90.377.671
Bankalararası mevduat	1.776.500	12.060.042	13.836.542	280.804	12.293.003	12.573.807
Repo işlemlerinden sağlanan fonlar	-	63.256.050	63.256.050	-	20.478.250	20.478.250
Diğer	1.838.712	5.622.797	7.461.509	1.394.100	3.051.410	4.445.510
Toplam	**162.407.765**	**349.166.847**	**511.574.612**	**91.724.348**	**218.716.884**	**310.441.232**

ABD Doları, Avro ve TL cinsinden vadeli mevduatların etkin faiz oranı sırasıyla yıllık ortalama %1,16 (31 Aralık 2020: %1,83), %0,20 (31 Aralık 2020: %0,72) ve %17,60'tır (31 Aralık 2020: %16,30).

Hazine ve Maliye Bakanlığı ile TCMB tarafından işleyiş kuralları belirlenen ve TL mevduatların faiz oranıyla değerlenirken yabancı parada oluşacak kur değişimine karşı da korunmasını sağlayan kur korumalı mevduat ürünü banka müşterilerine raporlanan cari hesap dönemi itibarıyla sunulmaya başlanmıştır. 31 Aralık 2021 tarihi itibarıyla TL mevduat tutarı bu kapsamdaki 4.875.953 bin TL mevduatı içermektedir.

Mevduat ve para piyasalarına borçların 31 Aralık 2021 ve 31 Aralık 2020 tarihleri itibarıyla sözleşmede yer alan vade tarihlerine kalan süreler analizi aşağıda sunulmuştur:

	31 Aralık 2021	**31 Aralık 2020**
1 aya kadar	162.407.765	237.766.328
1-3 ay arası	306.842.022	39.246.102
3 ile 12 ay arası	30.950.347	15.362.756
1 ile 5 yıl arası	10.034.533	13.801.620
5 yıldan fazla	1.339.945	4.264.426
Toplam	**511.574.612**	**310.441.232**

Mevduat ve para piyasalarına borçların 31 Aralık 2021 ve 31 Aralık 2020 tarihleri itibarıyla sözleşmede yer alan yeniden fiyatlandırma tarihlerine kalan süreler analizi aşağıda sunulmuştur:

	31 Aralık 2021	**31 Aralık 2020**
Vadesiz	162.407.765	91.724.348
3 aya kadar	306.842.022	192.614.949
3 ile 12 ay arası	30.950.347	15.404.683
1 ile 5 yıl arası	10.034.533	9.612.044
5 yıldan fazla	1.339.945	1.085.208
Toplam	**511.574.612**	**310.441.232**

Finansal Hizmetler

	31 Aralık 2021	**31 Aralık 2020**
Sigortacılık faaliyetlerinden borçlar	955.091	-
Toplam	**955.091**	**-**

DİPNOT 35 - 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 2021	31 Aralık 2020
Pay başına kazanç (tam TL olarak)		
- Yüz adet adi hisse senedi	5,90	2,34
Pay başına sürdürülen faaliyetlerden kazanç (tam TL olarak)		
- Yüz adet adi hisse senedi	5,90	2,34
Geri alınmış paylar adedi	(298.646.399)	(190.470.000)
Geri alınmış paylardan arındırılmış pay başına kazanç (tam TL olarak)		
- Yüz adet adi hisse senedi	5,90	2,34
Geri alınmış paylardan arındırılmış pay başına sürdürülen faaliyetlerden kazanç (tam TL olarak)		
- Yüz adet adi hisse senedi	5,90	2,34
1 Kr nominal bedelli hisse senetlerinin ağırlıklı ortalama adedi		
- Adi hisse senetleri (*)	204.033.406.561	204.040.393.100

(*) Geri alınmış paylar düzeltilerek hesaplanmıştır.

DİPNOT 36 - İLİŞKİLİ TARAF AÇIKLAMALARI

İlişkili taraf bakiyeleri

	31 Aralık 2021	31 Aralık 2020
Finans sektörü faaliyetlerinden alacaklar	6.621.682	6.712.374
Ticari alacaklar	203.792	112.248
Ticari borçlar	109.484	113.064
Diğer alacaklar	1.826	63.032
Diğer borçlar	177.732	13
Finans sektörü faaliyetlerinden borçlar	3.577.126	3.591.612

İlişkili taraflarla yapılan işlemler

	31 Aralık 2021	31 Aralık 2020
Mal ve hizmet satışları	339.923	288.201
Mal ve hizmet alımları	(634.810)	(418.178)
Faiz geliri	465.001	603.361
Faiz gideri	(151.306)	(147.672)

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 2021 tarihi itibarıyla ticari alacakların 156.574 TL (31 Aralık 2020: 66.658 TL) tutarındaki kısmı Kordsa'nın Brisa ile, 15.277 TL (31 Aralık 2020: 13.311 TL) tutarındaki kısmı SabancıDx'in Brisa ile satış ilişkisi kapsamındaki bakiyelerinden oluşmaktadır. Ticari borçların 72.371 TL (31 Aralık 2020: 87.662 TL) tutarındaki kısmı Çimsa'nın Enerjisa Üretim ile alım ilişkisi kapsamındaki bakiyesinden oluşmaktadır. Finans sektörü faaliyetlerinden alacaklar ve borçlar ise, Akbank'ın, Grup'un İş Ortaklıkları ve diğer ilişkili tarafları ile kredi ve mevduat işlemlerinden oluşmaktadır.

DİPNOT 36 - İLİŞKİLİ TARAF AÇIKLAMALARI (Devamı)

31 Aralık 2021 itibarıyla ilişkili taraflarla yapılan işlemlerden mal ve hizmet satışlarının 231.197 TL (31 Aralık 2020: 136.690 TL) tutarındaki kısmı Kordsa'nın Brisa ile, 42.872 TL (31 Aralık 2020: 32.011 TL) tutarındaki kısmı SabancıDx'in Brisa ile, 28.704 TL (31 Aralık 2020: 23.816 TL) SabancıDx'in Enerjisa Enerji ile satış ilişkisi kapsamındaki satış tutarıdır. Mal ve hizmet alımlarının 449.613 TL (31 Aralık 2020: 283.306 TL) tutarındaki kısmı Çimsa'nın Enerjisa Üretim'den, 139.374 TL tutarındaki kısmı Kordsa'nın Enerjisa Üretim'den (31 Aralık 2020: 114.009 TL) alım ilişkisi kapsamındaki tutarlardır.

Üst düzey yöneticilere sağlanan faydalar

Üst Düzey Yöneticiler; Yönetim Kurulu Üyeleri, CEO, Genel Sekreter, Grup Başkanları, Bölüm Başkanları ve Birim Direktörleri olarak belirlenmiştir.

Çalışanlara sağlanan kısa vadeli faydalar ücretler, ikramiyeler, sosyal güvenlik, sağlık sigortası, izin, takdir ikramiyesi ve teşvik primini içermektedir. İşten çıkarılma nedeniyle sağlanan faydalar emeklilik ve transfer sebebiyle işten çıkarılan üst düzey yöneticilere ödenen kıdem tazminatı ve izin ödemelerini içermektedir. Diğer uzun vadeli faydalar bireysel emeklilik sistemi ödemelerini içermektedir.

Grup'un 31 Aralık 2021 ve 2020 tarihleri itibarıyla üst düzey yöneticilerine sağladığı faydaların kırılımı aşağıdaki gibidir

	31 Aralık 2021	**31 Aralık 2020**
Üst düzey yöneticilere sağlanan kısa vadeli faydalar	64.950	45.742
İşten çıkarılma nedeniyle sağlanan faydalar	1.015	913
Diğer uzun vadeli faydalar	586	505
Toplam	**66.551**	**47.160**

DİPNOT 37 - FİNANSAL ARAÇLARDAN KAYNAKLANAN RİSKLERİN NİTELİĞİ VE DÜZEYİ

37.1 Finansal Araçlar ve Finansal Risk Yönetimi

37.1.1 Finansal Risk Yönetimi

Grup faaliyetlerinden dolayı çeşitli finansal risklere maruz kalmaktadır. Bu riskler; piyasa riski (kur riski, makul değer faiz oranı riski, fiyat riski ve nakit akım faiz oranı riskini içerir), kredi riski ve likidite riskidir. Grup'un genel risk yönetimi programı, finansal piyasaların değişkenliğine ve muhtemel olumsuz etkilerin Grup'un finansal performansı üzerindeki etkilerini asgari seviyeye indirmeye yoğunlaşmaktadır.

Grup maruz kaldığı çeşitli risklerden korunma amacıyla türev finansal araçlardan yararlanmaktadır. Finansal risk yönetimi, kendi Yönetim Kurulu tarafından onaylanan politikalar çerçevesinde her bir Bağlı Ortaklık ve İş Ortaklığı tarafından uygulanmaktadır.

37.1.1.1 Döviz Kuru Riski

Grup, döviz cinsinden borçlu bulunulan tutarların fonksiyonel para birimine çevrilmesinden dolayı kur değişiklerinden doğan döviz riskine sahiptir. Bu riskler, döviz pozisyonunun analiz edilmesi ile takip edilmekte ve sınırlandırılmaktadır. Grup bilanço kalemlerinden doğan kur riskini en aza indirmek amacı ile türev araçlardan yararlanmakta; forward ve swap kullanımı ile yabancı para kuru riskinden sınırlı olarak korunmaktadır.

Akbank'ın yabancı para cinsinden ve yabancı paraya endeksli varlıkları ile yabancı para cinsinden yükümlülükleri arasındaki fark "Yabancı Para ("YP") net genel pozisyon" olarak tanımlanmakta ve kur riskine baz teşkil etmektedir.

DİPNOT 37 - FİNANSAL ARAÇLARDAN KAYNAKLANAN RİSKLERİN NİTELİĞİ VE DÜZEYİ (Devamı)

37.1.1.1 Döviz Kuru Riski (devamı)

Kur riskinin önemli bir boyutu da YP net genel pozisyon içindeki farklı cinsten yabancı paraların birbirleri karşısındaki değerlerinin değişmesinin doğurduğu risktir (çapraz kur riski). Akbank kur riskine maruz tutarı Üst Düzey Risk Komitesi tarafından belirlenen limitler içerisinde tutmaktadır. Üst Düzey Risk Komitesi genel ekonomik durum ve piyasalardaki gelişmelere göre risk limitlerini sürekli olarak gözden geçirmekte ve gerekli hallerde yeni limitler belirlemektedir. Söz konusu limitler hem YP net genel pozisyon için hem de bu pozisyon içindeki çapraz kur riski için ayrı ayrı belirlenmekte ve takip edilmektedir. Kur riski yönetiminin bir aracı olarak swap ve forward gibi vadeli işlem sözleşmeleri de gerektiğinde kullanılarak riskten korunma sağlanmaktadır.

Grup başlıca Avro, ABD Doları ve İngiliz Sterlini cinsinden kur riskine maruz kalmaktadır.

31 Aralık 2021 ve 31 Aralık 2020 tarihleri itibarıyla yabancı para cinsinden olan finansal varlık ve yükümlülüklerin, konsolidasyon düzeltmeleri öncesinde, TL cinsinden kayıtlı değerleri aşağıdaki gibidir:

	31 Aralık 2021	**31 Aralık 2020**
Varlıklar	402.476.037	216.553.239
Yükümlülükler	(458.478.627)	(272.353.612)
Net bilanço yabancı para pozisyonu	**(56.002.590)**	**(55.800.373)**
Bilanço dışı türev enstrümanların pozisyonu	68.955.303	63.151.207
Bilanço ve bilanço dışı yabancı para pozisyonu, net	**12.952.713**	**7.350.834**

31 Aralık 2021	**Toplam TL Karşılığı**	**ABD Doları TL Karşılığı**	**Avro TL Karşılığı**	**İngiliz Sterlini TL Karşılığı**	**Diğer TL Karşılığı**
Varlıklar:					
Nakit ve Nakit Benzerleri	65.341.654	42.618.054	16.941.312	321.612	5.460.676
Finansal Yatırımlar	88.591.843	78.781.422	7.576.496	-	2.233.925
Finansal Faaliyetlerden Alacaklar	164.188.839	61.084.183	103.072.115	8.717	23.824
TCMB Rezervleri	71.850.576	43.192.745	26.656.138	-	2.001.693
Ticari Alacaklar	2.091.945	1.004.496	866.948	9.369	211.132
Diğer Aktifler	10.411.180	8.486.472	1.442.873	175	481.660
Toplam varlıklar	**402.476.037**	**235.167.372**	**156.555.882**	**339.873**	**10.412.910**
Yükümlülükler:					
Alınan Krediler ve İhraç Edilen Menkul Kıymetler	101.537.186	86.026.151	15.455.491	-	55.544
Müşteri Mevduatları	333.054.179	195.720.896	101.014.944	7.202.675	29.115.664
Ticari Borçlar	1.234.301	913.705	259.694	3.786	57.116
Diğer Borçlar ve Karşılıklar	22.652.961	20.034.090	2.308.638	119.758	190.475
Toplam yükümlülükler	**458.478.627**	**302.694.842**	**119.038.767**	**7.326.219**	**29.418.799**
Bilanço dışı döviz cinsinden türev araçların net varlık/(yükümlülük) pozisyonu	**68.955.303**	**78.883.798**	**(36.698.038)**	**7.081.888**	**19.687.655**
Parasal kalemler net yabancı para varlık/(yükümlülük) pozisyonu	**12.952.713**	**11.356.328**	**819.077**	**95.542**	**681.766**

DİPNOT 37 - FİNANSAL ARAÇLARDAN KAYNAKLANAN RİSKLERİN NİTELİĞİ VE DÜZEYİ (Devamı)

37.1.1.1 Döviz Kuru Riski (devamı)

31 Aralık 2021 itibarıyla konsolide net dönem karına etkisi olan net yabancı para varlık pozisyonu Akbank ve Philsa-Philip Morrissa hariç olmak üzere (uzun) 7.504.205 TL'dir.

31 Aralık 2020	**Toplam TL Karşılığı**	**ABD Doları TL Karşılığı**	**Avro TL Karşılığı**	**İngiliz Sterlini TL Karşılığı**	**Diğer TL Karşılığı**
Varlıklar:					
Nakit ve Nakit Benzerleri	17.750.024	10.962.166	4.987.731	193.784	1.606.343
Finansal Yatırımlar	49.719.043	42.214.779	5.917.748	-	1.586.516
Finansal Faaliyetlerden Alacaklar	96.737.391	37.300.579	59.375.937	170	60.705
TCMB Rezervleri	39.976.266	21.355.079	16.583.250	-	2.037.937
Ticari Alacaklar	773.171	358.785	349.153	503	64.730
Diğer Aktifler	11.597.344	7.434.192	4.115.677	68	47.407
Toplam varlıklar	**216.553.239**	**119.625.580**	**91.329.496**	**194.525**	**5.403.638**
Yükümlülükler:					
Alınan Krediler ve İhraç Edilen Menkul Kıymetler	60.313.498	48.383.812	11.884.595	-	45.091
Müşteri Mevduatları	202.387.245	114.548.411	63.647.373	4.828.016	19.363.445
Ticari Borçlar	489.811	345.958	117.179	1.278	25.396
Diğer Borçlar ve Karşılıklar	9.163.058	5.285.955	3.684.809	118.462	73.832
Toplam yükümlülükler	**272.353.612**	**168.564.136**	**79.333.956**	**4.947.756**	**19.507.764**
Bilanço dışı döviz cinsinden türev araçların net varlık/(yükümlülük) pozisyonu	**63.151.207**	**58.006.131**	**(13.695.693)**	**4.683.301**	**14.157.468**
Parasal kalemler net yabancı para varlık/(yükümlülük) pozisyonu	**7.350.834**	**9.067.575**	**(1.700.153)**	**(69.930)**	**53.342**

31 Aralık 2020 itibarıyla konsolide net dönem karına etkisi olan net yabancı para varlık pozisyonu Akbank ve Philsa-Philip Morrissa hariç olmak üzere (uzun) 1.138.291 TL'dir.

Banka'nın yabancı para pozisyon riski önemsiz seviyede olduğu için kur değişimlerinin finansal tablolar üzerinde önemli etkisi bulunmamaktadır.

DİPNOT 37 - FİNANSAL ARAÇLARDAN KAYNAKLANAN RİSKLERİN NİTELİĞİ VE DÜZEYİ (Devamı)

37.1.1.1 Döviz Kuru Riski (devamı)

Aşağıdaki tabloda 31 Aralık 2021 ve 2020 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 2021	**Kar/(zarar)**	
	Yabancı paranın değer kazanması	**Yabancı paranın değer kaybetmesi**
ABD kurunun %20 değişmesi halinde		
ABD Doları net varlık/yükümlülüğü	1.294.408	(1.294.408)
ABD Doları riskinden korunan kısım (-)	-	-
ABD Doları net etki	**1.294.408**	**(1.294.408)**
Avro kurunun %20 değişmesi halinde		
Avro net varlık/yükümlülüğü	52.217	(52.217)
Avro riskinden korunan kısım (-)	-	-
Avro net etki	**52.217**	**(52.217)**
Sterlin kurunun %20 değişmesi halinde		
Sterlin net varlık/yükümlülüğü	3.126	(3.126)
Sterlin riskinden korunan kısım (-)	-	-
Sterlin net etki	**3.126**	**(3.126)**
Diğer döviz kurlarının ortalama %20 değişmesi hali		
Diğer döviz net varlık/yükümlülüğü	(863)	863
Diğer döviz riskinden korunan kısım (-)	-	-
Diğer döviz varlıkları net etki	**(863)**	**863**

31 Aralık 2020	**Kar/(zarar)**	
	Yabancı paranın değer kazanması	**Yabancı paranın değer kaybetmesi**
ABD kurunun %20 değişmesi halinde		
ABD Doları net varlık/yükümlülüğü	251.290	(251.290)
ABD Doları riskinden korunan kısım (-)	-	-
ABD Doları net etki	**251.290**	**(251.290)**
Avro kurunun %20 değişmesi halinde		
Avro net varlık/yükümlülüğü	(31.351)	31.351
Avro riskinden korunan kısım (-)	-	-
Avro net etki	**(31.351)**	**31.351**
Sterlin kurunun %20 değişmesi halinde		
Sterlin net varlık/yükümlülüğü	(152)	152
Sterlin riskinden korunan kısım (-)	-	-
Sterlin net etki	**(152)**	**152**
Diğer döviz kurlarının ortalama %20 değişmesi hali		
Diğer döviz net varlık/yükümlülüğü	(2)	2
Diğer döviz riskinden korunan kısım (-)	-	-
Diğer döviz varlıkları net etki	**(2)**	**2**

DİPNOT 37 - FİNANSAL ARAÇLARDAN KAYNAKLANAN RİSKLERİN NİTELİĞİ VE DÜZEYİ (Devamı)

37.1.1.2 Faiz Oranı Riski

Grup, faiz haddi bulunduran varlık ve yükümlülüklerin tabi olduğu faiz oranlarının değişiminin etkisinden doğan faiz oranı riskine açıktır. Grup bu riski faiz oranına duyarlı olan varlık ve yükümlülüklerini dengelemek suretiyle oluşan doğal tedbirlere ek olarak riskten korunma amaçlı türev işlemler aracılığıyla da yönetmektedir.

Değişken faiz oranlı alınan krediler Grup'u nakit akım faiz oranı riskine maruz bırakmaktadır. Sabit oranlı alınan krediler Grup'u makul değer faiz oranı riskine maruz bırakmaktadır. 2021 ve 2020 yılı içerisinde Grup'un değişken faiz oranlı kredileri TL, ABD Doları, Avro ve İngiliz Sterlini cinsindendir. 31 Aralık 2021 ve 2020 tarihleri itibarıyla Grup'un bankacılık dışı endüstriyel bölümlerinin faiz pozisyonu tablosu aşağıda belirtilmiştir:

	31 Aralık 2021	31 Aralık 2020
Sabit faizli finansal araçlar		
Finansal varlıklar	1.085.273	1.047.202
Vadeli mevduat	1.085.273	1.047.202
Finansal borçlar	4.983.474	3.790.031
Değişken faizli finansal araçlar		
Finansal borçlar	2.421.716	1.754.828

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 2021 tarihinde TL biriminde olan değişken faizli kredilerin yıllık faizi %10 daha yüksek/düşük olsaydı ve diğer tüm değişkenler sabit kalsaydı; değişken kredilerden oluşan yüksek faiz gideri sonucu vergi öncesi cari dönem zararı bulunmamaktadır (31 Aralık 2020: bulunmamaktadır).

31 Aralık 2021 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 18.460 TL (31 Aralık 2020: (6.452) TL) daha düşük/yüksek olacaktı.

31 Aralık 2021 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 13.578 TL (31 Aralık 2020: bulunmamaktadır) daha düşük/yüksek olacaktı.

Başlıca Gösterge Faiz Oranları Reformu kapsamında 2021 başından itibaren referans faiz oranları dönüşümü gerçekleşecek, Libor başta olmak üzere mevcutta kullanılan gösterge faizlerin yerine yeni kabul edilecek alternatif faiz oranları kullanılacaktır. Bankaların mali tablolarında gösterge faiz oranlarına endeksli menkul kıymetler, krediler gibi değişken faizli aktiflerinin yanında ihraç edilen kıymetler, alınan krediler ve türev işlemler gibi yükümlülükleri ve bilanço dışı enstrümanları bulunmaktadır. Söz konusu reformun 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.

DİPNOT 37 - FİNANSAL ARAÇLARDAN KAYNAKLANAN RİSKLERİN NİTELİĞİ VE DÜZEYİ (Devamı)

37.1.1.2 Faiz Oranı Riski (devamı)

Grup bağlı ortaklıklarından Akbank'ın faiz oranı reformundan doğrudan etkilenen değişken faizli USD Libor'a endeksli borçlanmalarının ortalama kalan vadesi 3,3 yıl olup kalan tutarı 951.393 USD'dir. Söz konusu borçlanmanın nakit akış riskinden korunmak amaçlı yabancı para faiz swabı işlemleri yapmış ve riskten korunma muhasebesine konu edilmiştir. Yayımlanan istisnalar kapsamında sona erdirilen bir riskten korunma muhasebesi işlemi bulunmamaktadır.

37.1.1.3 Likidite Riski

İhtiyatlı likidite riski yönetimi, yeterli miktarda nakit ve menkul kıymet sağlamak, yeterli kredi imkanları yoluyla fonlamayı mümkün kılmak ve açık pozisyonu kapatabilme yeteneğinden oluşmaktadır. Grup, iş ortamının dinamik içeriğinden dolayı, kredi yollarının hazır tutulması yoluyla fonlamada esnekliği "amaçlamıştır.

i) Bankacılık endüstriyel bölümü

Akbank'ın aktif-pasif yönetiminin en temel hedeflerinden birisi Akbank'ın likidite gereksinimlerini sağlayacak fonları hazır 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 2021 ve 2020 tarihleri itibarıyla Grup'un bankacılık endüstriyel bölümüne ait türev olmayan finansal yükümlülüklerinin sözleşme uyarınca vadelerine göre analizi aşağıdaki gibidir:

	31 Aralık 2021						
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	512.529.703	525.173.435	424.325.681	47.057.952	35.615.838	12.670.011	5.503.953
Alınan krediler ve ihraç edilen borç senetleri	110.953.405	125.605.735	3.007.524	6.783.710	41.482.632	50.688.471	23.643.398
Bankalararası para piyasalarından alınan borçlar	1.386.882	1.386.882	1.297.321	89.561	-	-	-
	624.869.990	**652.166.052**	**428.630.526**	**53.931.223**	**77.098.470**	**63.358.482**	**29.147.351**

	31 Aralık 2020						
Yükümlülükler	**Defter Değeri**	**Sözleşme uyarınca nakit akışı**	**1 aya kadar**	**1-3 ay**	**3-12 ay**	**1-5 yıl**	**5 yıl ve üzeri**
Müşteri mevduatları	310.441.232	311.656.800	238.502.036	39.246.102	15.362.755	15.181.382	3.364.525
Alınan krediler ve ihraç edilen borç senetleri	67.258.898	74.562.435	3.337.823	4.759.521	22.995.826	30.732.416	12.736.849
Bankalararası para piyasalarından alınan borçlar	429.862	429.862	429.862	-	-	-	-
	378.129.992	**386.649.097**	**242.269.721**	**44.005.623**	**38.358.581**	**45.913.798**	**16.101.374**

DİPNOT 37 - FİNANSAL ARAÇLARDAN KAYNAKLANAN RİSKLERİN NİTELİĞİ VE DÜZEYİ (Devamı)

37.1.1.3 Likidite Riski (Devamı)

i) Diğer endüstriyel bölümü

Aşağıdaki tablo Grup'un bankacılık dışı endüstriyel bölümlerinin bilanço tarihi itibarıyla kalan vadelerine göre bilanço içi finansal yükümlülükleri için ödeyeceği nakit çıkışlarını göstermektedir. Tabloda gösterilen tutarlar sözleşmeye dayalı indirgenmemiş nakit akım tutarları olup, Grup, likidite yönetimini beklenen indirgenmemiş nakit akımlarını dikkate alarak yapmaktadır.

31 Aralık 2021 ve 2020 tarihleri itibarıyla Grup'un bankacılık dışı endüstriyel bölümlerine ait türev olmayan finansal yükümlülüklerinin sözleşme uyarınca vadelerine göre analizi aşağıdaki gibidir:

31 Aralık 2020	Defter değeri	Sözleşme uyarınca nakit akışı	3 aydan kısa	3 - 12 ay arası	1 - 5 yıl arası	5 yıldan uzun
Finansal borçlar	7.405.189	8.362.630	955.970	4.256.129	2.436.572	713.959
Finansal kiralama yükümlülükleri	1.636.764	2.485.095	173.089	372.333	1.421.150	518.523
Ticari borçlar	8.739.683	8.868.421	7.245.648	1.622.773	-	-
Diğer borçlar	537.803	722.003	694.094	6.935	20.974	-
	18.319.439	20.438.149	9.068.801	6.258.170	3.878.696	1.232.482

31 Aralık 2020	Defter değeri	Sözleşme uyarınca nakit akışı	3 aydan kısa	3 - 12 ay arası	1 - 5 yıl arası	5 yıldan uzun
Finansal borçlar	4.768.602	4.940.018	838.337	2.384.212	1.717.469	-
Finansal kiralama yükümlülükleri	1.312.348	2.136.242	108.390	341.840	1.163.872	522.140
Ticari borçlar	5.023.674	5.123.509	4.156.451	967.058	-	-
Diğer borçlar	105.281	105.281	78.605	26.676	-	-
	11.089.483	12.184.628	5.061.361	3.719.786	2.881.341	522.140

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.

DİPNOT 37 - FİNANSAL ARAÇLARDAN KAYNAKLANAN RİSKLERİN NİTELİĞİ VE DÜZEYİ (Devamı)

37.1.1.4 Kredi Riski (devamı)

i) Bankacılık endüstriyel bölümü (devamı)

Akbank tazmin edilen gayrinakdi kredileri vadesi geldiği halde ödenmeyen krediler ile aynı risk ağırlığına tabi tutmaktadır. Kredi riski, nakit ve gayrinakit her türlü karşı taraf riski taşıyan sözleşmeler ve pozisyonlar için geniş kapsamlı olarak tanımlanmakta ve yönetilmektedir.

Yenilenen ve yeniden itfa planına bağlanan krediler Akbank tarafından Akbank'ın kredi risk yönetimi ve takibi ilkelerine göre izlemeye alınmaktadır. İlgili müşterinin finansal durumu ve ticari faaliyetleri sürekli analiz edilmekte ve yenilenen plana göre anapara ve faiz ödemelerinin yapılıp yapılmadığı ilgili birimler tarafından takip edilmektedir.

Akbank'ın risk yönetim anlayışı çerçevesinde uzun vadeli taahhütlerin kısa vadeli taahhütlere oranla daha fazla kredi riskine maruz kaldığı kabul edilmekte ve uzun vadeli riskler için risk limiti belirleme, teminatlandırma gibi hususlar kısa vadeli risklere oranla daha geniş kapsamlı olarak ele alınmaktadır.

Akbank'ın yurtdışında yürütmekte olduğu bankacılık faaliyetleri ve kredilendirme işlemleri ilgili ülkelerin ekonomik koşulları, müşteri ve kuruluşların faaliyetleri çerçevesinde önemli bir risk oluşturmamaktadır.

Akbank, ulusal ve uluslararası bankacılık piyasasında aktif bir katılımcı olarak diğer finansal kurumların finansal faaliyetleri ile birlikte değerlendirildiğinde önemli ölçüde kredi riskine maruz değildir.

Akbank, kredi kalitesini değerlendirerek tüm borçlu ve karşı taraf için bir içsel derecelendirme notu belirlemektedir. Risk analizleri Basel II İleri Derecede İçsel Derecelendirme Yöntemi (Advanced IRB) standartlarına uygun bir şekilde yapılmaktadır.

Farklı özellikteki müşteriler için oluşturulmuş skoring sistemlerinin yardımıyla karşı tarafın temerrüde düşme olasılığı hesaplanmakta ve kurumsal, ticari, KOBİ, tüketici ve kredi kartı için ayrı ayrı derecelendirme (rating) sistemleri oluşturulmaktadır.

Akbank, farklı özellikteki müşteriler için oluşturulmuş derecelendirme sistemleri vasıtasıyla müşterilerin temerrüde düşme olasılıklarını hesaplamaktadır. Aşağıdaki tabloda derecelendirme sistemleri kullanılarak sınıflanmış kredilerin konsantrasyon bilgisi verilmiştir.

	31 Aralık 2021	31 Aralık 2020
Ortalama üstü	47,78%	41,66%
Ortalama	31,89%	38,21%
Ortalama altı	14,86%	15,92%
Derecelendirilmeyen	5,47%	4,21%

DİPNOT 37 - FİNANSAL ARAÇLARDAN KAYNAKLANAN RİSKLERİN NİTELİĞİ VE DÜZEYİ (Devamı)

37.1.1.4 Kredi Riski (devamı)

i) Bankacılık endüstriyel bölümü (devamı)

Bankacılık endüstriyel bölümünün kredi riskine maruz maksimum tutarları aşağıdaki gibidir:

	31 Aralık 2021	**31 Aralık 2020**
Diğer bankalara verilen kredi ve avanslar	138.110.805	55.626.018
Kredi ve avanslar	384.803.990	267.079.307
Şahıslara verilen kredi ve avanslar	*89.408.527*	*62.583.636*
Kurumlara verilen kredi ve avanslar	*287.674.635*	*199.307.274*
Finansal kiralama alacakları	*7.720.828*	*5.188.397*
Gerçeğe uygun değer farkı kâr/zarara yansıtılan finansal varlıklar	10.809.375	9.179.412
Gerçeğe uygun değer farkı kâr/zarara yansıtılan türev finansal varlıklar	33.597.307	14.889.163
Riskten koruma amaçlı türev finansal varlıklar	16.189.565	7.969.203
Gerçeğe uygun değer farkı diğer kapsamlı gelir yansıtılan finansal varlıklar ve itfa edilmiş maliyetinden ölçülen finansal varlıklar	152.896.120	100.092.103
Diğer varlıklar	2.270.533	6.923.738
Toplam	**738.677.695**	**461.758.944**

31 Aralık 2021 ve 2020 tarihleri itibarıyla Bankacılık endüstriyel bölümüne ait menkul kıymet Gerçeğe uygun değeri diğer kapsamlı gelire yansıtılan finansal varlıklar ve itfa edilmiş maliyeti üzerinden değerlenen finansal varlıkların Moody's derecelendirme analizi aşağıdaki gibidir:

DİPNOT 37 - FİNANSAL ARAÇLARDAN KAYNAKLANAN RİSKLERİN NİTELİĞİ VE DÜZEYİ (Devamı)

37.1.1.4 Kredi Riski (devamı)

i) Bankacılık endüstriyel bölümü (devamı)

31 Aralık 2021	Gerçeğe uygun değer farkı kar zarara yansıtılan	Gerçeğe uygun değer farkı diğer kapsamlı gelire yansıtılan	İtfa edilmiş maliyetinden tutulan	Toplam
Aaa	-	1.326.892	-	**1.326.892**
Aa1, Aa2, Aa3	-	995.229	-	**995.229**
A1, A2, A3	-	587.516	-	**587.516**
Baa1, Baa2, Baa3	-	1.191.288	-	**1.191.288**
Ba1	-	-	-	**0**
Ba2	-	-	-	**0**
Ba3	-	-	-	**0**
B1, B2, B3	705.886	96.123.130	52.566.569	**149.395.585**
C ve Altı	91.320	-	-	**91.320**
NR	-	105.496	-	**105.496**
Toplam	**797.206**	**100.329.551**	**52.566.569**	**153.693.326**

31 Aralık 2020	Gerçeğe uygun değer farkı kar zarara yansıtılan	Gerçeğe uygun değer farkı diğer kapsamlı gelire yansıtılan	İtfa edilmiş maliyetinden tutulan	Toplam
Aaa	-	2.164.729	-	**2.164.729**
Aa1, Aa2, Aa3	-	368.419	-	**368.419**
A1, A2, A3	-	132.687	-	**132.687**
Baa1, Baa2, Baa3	-	182.920	-	**182.920**
Ba1	-	94.248	-	**94.248**
Ba2	-	56.374	-	**56.374**
Ba3	19.470	1.323	-	**20.793**
B1, B2, B3	252.771	55.149.071	41.872.678	**97.274.520**
C ve Altı	3.941	-	-	**3.941**
NR	-	69.655	-	**69.655**
Toplam	**276.182**	**58.219.426**	**41.872.678**	**100.368.286**

31 Aralık 2021 ve 2020 tarihleri itibarıyla Bankacılık endüstriyel bölümüne ait finansal varlıkların coğrafi bölgelere dağılımı aşağıdaki gibidir:

DİPNOT 37 - FİNANSAL ARAÇLARDAN KAYNAKLANAN RİSKLERİN NİTELİĞİ VE DÜZEYİ (Devamı)

37.1.1.4 Kredi Riski (devamı)

i) Bankacılık endüstriyel bölümü (devamı)

31 Aralık 2021	Türkiye	ABD	Avrupa Birliği	Avrupa Birliği dışı	Toplam
Diğer bankalara verilen kredi ve avanslar	84.894.390	11.187.687	41.335.170	693.558	138.110.805
Kredi ve avanslar	376.273.520	889.427	6.936.492	704.551	384.803.990
Şahıslara verilen kredi ve avanslar	89.408.527	-	-	-	89.408.527
Kurumlara verilen kredi ve avanslar	*279.144.165*	*889.427*	*6.936.492*	*704.551*	*287.674.635*
Finansal kiralama alacakları	*7.720.828*	-	-	-	*7.720.828*
Gerçeğe uygun değer farkı kâr/zarara yansıtılan finansal varlıklar	10.809.375	-	-	-	10.809.375
Gerçeğe uygun değer farkı kâr/zarara yansıtılan türev finansal varlıklar	20.572.409	126	12.978.567	46.205	33.597.307
Riskten koruma amaçlı türev finansal varlıklar	62.716	-	16.126.849	-	16.189.565
Gerçeğe uygun değer farkı diğer kapsamlı gelir yansıtılan finansal varlıklar ve İtfa edilmiş maliyetinden ölçülen finansal varlıklar	148.795.195	1.326.892	2.774.033	-	152.896.120
Diğer varlıklar	2.270.533	-	-	-	2.270.533
Toplam	**643.678.138**	**13.404.132**	**80.151.111**	**1.444.314**	**738.677.695**

31 Aralık 2020	Türkiye	ABD	Avrupa Birliği	Avrupa Birliği dışı	Toplam
Diğer bankalara verilen kredi ve avanslar	43.253.151	2.519.706	9.445.313	407.848	55.626.018
Kredi ve avanslar	255.218.651	106.034	11.158.825	595.797	267.079.307
Şahıslara verilen kredi ve avanslar	*62.583.636*	-	-	-	*62.583.636*
Kurumlara verilen kredi ve avanslar	*187.446.618*	*106.034*	*11.158.825*	*595.797*	*199.307.274*
Finansal kiralama alacakları	*5.188.397*	-	-	-	*5.188.397*
Gerçeğe uygun değer farkı kâr/zarara yansıtılan finansal varlıklar	9.214.502	-	-	-	9.214.502
Gerçeğe uygun değer farkı kâr/zarara yansıtılan türev finansal varlıklar	7.293.386	-	7.548.958	46.819	14.889.163
Riskten koruma amaçlı türev finansal varlıklar	33.881	-	7.935.322	-	7.969.203
Gerçeğe uygun değer farkı diğer kapsamlı gelir yansıtılan finansal varlıklar ve İtfa edilmiş maliyetinden ölçülen finansal varlıklar	97.149.101	2.164.729	778.274	-	100.092.103
Diğer varlıklar	6.923.737	-	-	-	6.923.738
Toplam	**419.051.319**	**4.790.469**	**36.866.692**	**1.050.464**	**461.758.944**

31 Aralık 2021 ve 2020 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	**138.110.805**	-	-	-	-	-	**138.110.805**
Kredi ve avanslar	**23.516.316**	**10.333.637**	**42.220.457**	**127.081.132**	**92.243.921**	**89.408.527**	**384.803.990**
Kurumlara verilen kredi ve avanslar	23.483.533	10.333.637	41.934.186	123.093.508	88.829.771	-	287.674.635
Şahıslara verilen kredi ve avanslar	-	-	-	-	-	89.408.527	89.408.527
Finansal kiralama alacakları	32.783	-	286.271	3.987.624	3.414.150	-	7.720.828
Gerçeğe uygun değer farkı kâr/zarara yansıtılan finansal varlıklar	**411.726**	**578.730**	-	**77.442**	**9.741.477**	-	**10.809.375**
Gerçeğe uygun değer farkı kâr/zarara yansıtılan türev finansal varlıklar	-	-	-	-	-	-	-
Türev araçlar	**20.439.026**	-	-	-	**13.084.099**	**74.182**	**33.597.307**
Riskten koruma amaçlı türev finansal araçlar	**16.169.057**	-	-	-	**20.508**	-	**16.189.565**
Gerçeğe uygun değer farkı diğer kapsamlı gelir yansıtılan finansal varlıklar ve itfa edilmiş maliyetinden ölçülen finansal varlıklar	**15.529.792**	**133.095.318**	-	**4.271.010**	-	-	**152.896.120**
Diğer varlıklar	**2.270.533**	-	-	-	-	-	**2.270.533**
31 Aralık 2021	**216.447.255**	**144.007.685**	**42.220.457**	**131.429.584**	**115.090.005**	**89.482.709**	**738.677.695**
31 Aralık 2020	**105.264.417**	**91.173.177**	**31.929.420**	**90.009.792**	**80.778.681**	**62.603.457**	**461.758.944**

DİPNOT 37 - FİNANSAL ARAÇLARDAN KAYNAKLANAN RİSKLERİN NİTELİĞİ VE DÜZEYİ (Devamı)

37.1.1.4 Kredi Riski (devamı)

ii) Diğer endüstriyel bölümler

Grup'un bankacılık endüstriyel bölümü haricinde faaliyet gösteren şirketlerin kredi riski, nakit ve nakit benzeri değerler, türev finansal araçlar, bankalarda tutulan mevduatlardan ve tahsil edilmemiş alacaklar ile sorumlu kılınan işlemleri içine alan kredi riskine maruz kalan müşterilerden oluşmaktadır.

Grup'un 31 Aralık 2021 ve 2020 tarihleri itibarıyla diğer endüstriyel bölümlerine ait finansal araç türleri itibarıyla maruz kaldığı kredi riskleri aşağıda belirtilmiştir:

31 Aralık 2021	Ticari alacaklar	Sigorta faaliyetlerinden alacaklar	Diğer alacaklar (*)	Bankalardaki mevduat	Türev araçlar
Raporlama tarihi itibariyle maruz kalınan azami kredi riski (A+B+C)	**4.260.967**	**-**	**253.276**	**2.071.843**	**1.209.244**
Azami riskin teminat, vs ile güvence altına alınmış kısmı	-	-	-	-	-
A. Vadesi geçmemiş ya da değer düşüklüğüne uğramamış finansal varlıkların net defter değeri	3.680.869	-	253.276	2.071.843	1.209.244
B. Vadesi geçmiş ancak değer düşüklüğüne uğramamış varlıkların net defter değeri	580.098	-	-	-	-
C. Değer düşüklüğüne uğrayan varlıkların net defter değeri	-	-	-	-	-
- Vadesi geçmiş (Brüt defter değeri)	77.376	-	-	-	-
- Değer düşüklüğü	(77.376)	-	-	-	-
- Net değerin teminat, vs ile güvence altına alınmış kısmı	-	-	-	-	-

31 Aralık 2020	Ticari alacaklar	Sigorta faaliyetlerinden alacaklar	Diğer alacaklar (*)	Bankalardaki mevduat	Türev araçlar
Raporlama tarihi itibariyle maruz kalınan azami kredi riski (A+B+C)	**1.846.121**	**-**	**156.927**	**1.796.846**	**60.516**
Azami riskin teminat, vs ile güvence altına alınmış kısmı	-	-	-	-	-
A. Vadesi geçmemiş ya da değer düşüklüğüne uğramamış finansal varlıkların net defter değeri	1.587.382	-	156.927	1.796.846	60.516
B. Vadesi geçmiş ancak değer düşüklüğüne uğramamış varlıkların net defter değeri	258.739	-	-	-	-
C. Değer düşüklüğüne uğrayan varlıkların net defter değeri	-	-	-	-	-
- Vadesi geçmiş (Brüt defter değeri)	68.160	-	-	-	-
- Değer düşüklüğü	(68.160)	-	-	-	-
- Net değerin teminat, vs ile güvence altına alınmış kısmı	-	-	-	-	-

(*) Vergi ve diğer yasal alacakları içermemektedir.

DİPNOT 37 - FİNANSAL ARAÇLARDAN KAYNAKLANAN RİSKLERİN NİTELİĞİ VE DÜZEYİ (Devamı)

37.1.1.5 Riske Maruz Değer

Stres testleri olağanüstü durumlarda oluşabilecek zararların boyutlarına dair göstergeler sağlar. Akbank Risk Yönetimi bölümü tarafından yapılan stres testi Akbank'ın piyasa riski politikalarında da öngörüldüğü üzere faiz oranı stres testini içermektedir. Alım-satım portföyü dışında kalan tüm bankacılık işlemleri için faiz oranı riski bankacılık hesaplarından kaynaklanan faiz oranı riski altında takip edilmektedir. Stres testinin sonuçları Aktif Pasif Komitesi (APKO) tarafından incelenmektedir.

Bankacılık hesaplarından kaynaklanan faiz oranı riski hesaplaması ve raporlaması 23 Ağustos 2011 tarih ve 28034 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan "Bankacılık Hesaplarından Kaynaklanan Faiz Oranı Riskinin Standart Şok Yöntemiyle Ölçülmesine ve Değerlendirilmesine İlişkin Yönetmelik" uyarınca aylık olarak yapılmaktadır.

31 Aralık 2021 ve 2020 itibarıyla hesaplamaya konu bilanço kalemlerinin gerçeğe uygun değerlerindeki değişimi ölçmek için Türk Lirası ve yabancı para üzerine 500 ve 200 baz puanlık şokların etkisi aşağıdaki gibidir;

		31 Aralık 2021		31 Aralık 2020	
Para Birimi	**Uygulanan Şok (+/- x baz puan)**	**Kazançlar /Kayıplar**	**Kazançlar /Özkaynaklar (Kayıplar) /Özkaynaklar**	**Kazançlar /Kayıplar**	**Kazançlar /Özkaynaklar (Kayıplar) /Özkaynaklar**
TL	(400)	3.147.922	%3,13	3.613.453	%4,97
TL	500	(3.614.936)	%(3,60)	(4.110.166)	%(5,65)
ABD Doları	(200)	(24.617)	%(0,02)	231.365	%(0,32)
ABD Doları	200	663.352	%0,66	(359.087)	%(0,49)
Avro	(200)	159.257	%0,16	1	%(0,00)
Avro	200	(1.245.563)	%(1,24)	45.437	%(0,06)
Toplam (Negatif Şoklar için)		**3.282.562**	**%3,27**	**3.844.819**	**%5,29**
Toplam (Pozitif Şoklar için)		**(4.197.147)**	**% (4,18)**	**(4.423.816)**	**% (6,08)**

DİPNOT 37 - FİNANSAL ARAÇLARDAN KAYNAKLANAN RİSKLERİN NİTELİĞİ VE DÜZEYİ (Devamı)

37.1.1.5 Riske Maruz Değer (devamı)

Akbank kur riski ve faiz oranı risklerini piyasa riskini oluşturan en önemli iki bileşen olarak değerlendirmektedir. Piyasa riski "içsel model" ve "standart metot" olmak üzere iki ayrı yöntem ile ölçülmektedir.

"İçsel model"e göre piyasa riski, değişik risk faktörlerini dikkate alan Riske Maruz Değer ("RMD") yaklaşımıyla ölçülmektedir, RMD hesaplamalarında, varyans-kovaryans, tarihsel benzetim ve Monte Carlo simülasyonu metotları kullanılmaktadır. Kullanılan yazılım ileri verim eğrisi ve volatilite modelleri ile hesaplamalar yapabilmektedir, RMD modeli, %99 güven aralığı ve 10 günlük elde tutma süresi varsayımlarına dayanmaktadır. Piyasa riski menkul kıymetler portföyü bazında ve kur riskini de içerecek şekilde günlük ve haftalık olarak ölçülmekte ve Banka Üst Düzey Risk Komitesi'ne raporlanmaktadır. Banka Üst Düzey Risk Komitesi piyasa riski ile ilgili olarak limitler belirlemektedir ve piyasa koşullarına göre sürekli olarak limitler gözden geçirilmektedir. Belirlenen limitlerin uygulanması yetki sınırlandırmalarına tabi tutulmakta ve böylece kontrol etkinliği artırılmaktadır.

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 sermayeyi net borç/yatırılan sermaye oranını kullanarak izlemektedir. Net borç, hazır değerlerin ve vergi yükümlülüklerinin (cari dönem ve ertelenmiş vergi yükümlülükleri) toplam yükümlülük tutarından düşülmesiyle hesaplanır.

DİPNOT 37 - FİNANSAL ARAÇLARDAN KAYNAKLANAN RİSKLERİN NİTELİĞİ VE DÜZEYİ (Devamı)

37.1.2 Sermaye Risk Yönetimi (Devamı)

31 Aralık 2021 ve 2020 tarihleri itibarıyla net borç/yatırılan sermaye oranı aşağıdaki gibidir:

TL	31 Aralık 2021	31 Aralık 2020
Toplam borçlar	716.159.607	424.475.480
Nakit ve nakit benzerleri	69.417.883	19.828.118
Net borç	646.741.724	404.647.362
Özkaynak	103.604.182	76.782.894
Yatırılan sermaye(*)	750.345.906	481.430.256
Net borç/yatırılan sermaye oranı	86%	84%

(*) Yatırılan sermaye, özkaynak ve net borç toplamından oluşmaktadır.

37.1.3 Riskten Koruma İşlemlerine İlişkin Açıklamalar

Riskten korunma ilişkilerinin başlangıcında ileriye dönük, her raporlama dönemi sonunda ise ileriye ve geriye dönük olarak etkinlik testleri "Tutarsal dengeleme yöntemi" ("Dollar off-set yöntemi") ile yapılmaktadır. Bu yönteme göre, finansal riskten korunma ilişkisinin başladığı tarih ile her raporlama dönemi sonu arasında riskten korunma konusu 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.

Başlıca Gösterge Faiz Oranları Reformu kapsamında 2021 yılı içerisinde, Libor başta olmak üzere mevcutta kullanılan gösterge faizlerin yerine yeni kabul edilecek alternatif faiz oranları kullanılacaktır. Bankaların mali tablolarında gösterge faiz oranlarına endeksli menkul kıymetler, krediler gibi değişken faizli aktiflerinin yanında ihraç edilen kıymetler, alınan krediler ve türev işlemler gibi yükümlülükleri ve bilanço dışı enstrümanları bulunmaktadır. Söz konusu reformun 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 787 milyon EURO (31 Aralık 2020: 787 milyon EURO) tutarındaki bölümü nedeniyle oluşan kur farkı riskinden korunmak amacıyla net yatırım riskinden korunma stratejisi uygulamaktadır. Banka tarafından kullanılan sendikasyon kredilerinin 787 milyon EURO tutarındaki kısmı "riskten korunma aracı" olarak belirlenmiştir.

b) Gerçeğe uygun değerden korunma muhasebesine ilişkin bilgiler:
31 Aralık 2021 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.

DİPNOT 37 - FİNANSAL ARAÇLARDAN KAYNAKLANAN RİSKLERİN NİTELİĞİ VE DÜZEYİ (Devamı)

37.1.3 Riskten Koruma İşlemlerine İlişkin Açıklamalar (devamı)

c) Nakit akış riskinden korunma amaçlı işlemlere ilişkin bilgiler:
31 Aralık 2021 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 38 - FİNANSAL ARAÇLAR

Finansal araçların gerçeğe uygun değeri

Finansal araçların tahmini makul değerleri, Holding, Bağlı Ortaklıkları ve Müşterek Yönetime Tabi Ortaklıkları tarafından mevcut piyasa bilgileri ve uygun değerleme yöntemleri kullanılarak belirlenmiştir. Ancak, makul değer tahmininde piyasa verilerinin yorumlanmasında takdir kullanılır. Sonuç olarak, burada sunulan tahminler, Grup'un cari bir piyasa işleminde elde edebileceği değerlerin göstergesi olmayabilir.

Grup'un makul değeri belirlenebilen finansal araçların makul değerlerinin, tahmininde aşağıdaki yöntem ve varsayımlar kullanılmıştır:

Finansal varlıklar

Dönem sonu kurlarıyla çevrilen döviz cinsinden olan bakiyelerin makul değerlerinin, kayıtlı değerlerine yaklaştığı kabul edilmektedir.

Kasa ve banka ve banka mevduatları dahil, maliyet bedeli ile gösterilen finansal varlıkların makul değerlerinin, kısa vadeli olmaları ve alacak kayıplarının ihmal edilebilir olması dolayısıyla kayıtlı değerlerine yaklaştığı kabul edilmektedir. Menkul kıymet yatırımlarının makul değerleri bilanço tarihindeki piyasa fiyatları esas alınarak tahmin edilmiştir.

Ticari alacaklar etkin faiz yöntemi kullanılarak iskonto edilmiş maliyetleri üzerinden değerlenmekte ve ilgili beklenen kredi zararları ile birlikte kayıtlı değerlerinin makul değerlerine yaklaştığı kabul edilmektedir.

Finansal yükümlülükler

Banka kredileri ve diğer parasal yükümlülüklerin makul değerlerinin, kısa vadeli olmalarından dolayı kayıtlı değerlerine yaklaştığı kabul edilmektedir.

Döviz cinsinden olan uzun vadeli krediler dönem sonu kurlarından çevrilir ve bundan dolayı makul değerleri kayıtlı değerlerine yaklaşmaktadır.

Ticari borçlar etkin faiz yöntemi kullanılarak iskonto edilmiş maliyetleri üzerinden değerlenmekte ve bu şekilde kayıtlı değerlerinin makul değerlerine yaklaştığı kabul edilmektedir.

Türev araçlar

Yabancı para ve faiz swapları ile vadeli döviz alım-satım sözleşmelerinin makul değerleri bilanço tarihindeki piyasa fiyatları esas alınarak tahmin edilmiştir.

DİPNOT 38 - FİNANSAL ARAÇLAR (Devamı)

Finansal araçların gerçeğe uygun değeri (devamı)

Bankacılık

TFRS 13, gerçeğe uygun değer hesaplamalarına baz olan değerleme tekniklerinde kullanılan verilerin gözlemlenebilir olup olmadıklarına göre değerleme 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 2021 ve 2020 tarihi itibariyle Grup'un bankacılık endüstriyel bölümüne ait finansal varlık ve borçlarının gerçeğe uygun değer sıralaması aşağıdaki tabloda verilmektedir:

Cari Dönem - 31 Aralık 2021	**1. Seviye**	**2. Seviye**	**3. Seviye**	**Toplam**
Gerçeğe Uygun Değer Farkı Kâr/Zarar'a Yansıtılan Finansal Varlıklar				
- Devlet Borçlanma Senetleri	510.166	68.564	-	578.730
- Sermayede Payı Temsil Eden Menkul Değerler	1.073.896	-	-	1.073.896
- Diğer Finansal Varlıklar*	427.561	1.386.279	7.342.909	9.156.749
Gerçeğe Uygun Değer Farkı Diğer Kapsamlı Gelire Yansıtılan Finansal Varlıklar				
- Devlet Borçlanma Senetleri	78.655.303	-	-	78.655.303
- Diğer Finansal Varlıklar	18.560.951	3.113.297	-	21.674.248
Vadeli Mevduatlar	363.620	-	-	363.620
Türev Finansal Varlıklar				
- Gerçeğe Uygun Değer Farkı Diğer Kapsamlı Gelire Yansıtılan	-	13.432.561	-	13.432.561
- Gerçeğe Uygun Değer Farkı Kar ve ya Zarara Yansıtılan	-	37.563.554	-	37.563.554
Krediler	-	386.612.711	-	386.612.711
İtfa Edilmiş Maliyeti İle Ölçülen Finansal Varlıklar (Net)				
- Devlet Borçlanma Senetleri	51.659.629	-	-	51.659.629
- Diğer Finansal Varlıklar	906.940	-	-	906.940
Toplam Varlıklar	**152.158.066**	**442.176.966**	**7.342.909**	**601.677.941**
Türev Finansal Yükümlülükler	-	25.933.737	-	25.933.737
- Gerçeğe Uygun Değer Farkı Diğer Kapsamlı Gelire Yansıtılan	-	489.271	-	489.271
- Gerçeğe Uygun Değer Farkı Kar ve ya Zarara Yansıtılan	-	25.444.466	-	25.444.466
Gerçeğe Uygun Değerinden Gösterilen Finansal Yükümlülükler				
- Müşteri Mevduatları	-	512.529.703	-	512.529.703
-Bankalararası para piyasası mevduatları, alınan fonlar ve borçlanma senetleri	-	-	-	-
Toplam Yükümlülükler	**-**	**538.463.440**	**-**	**538.463.440**

(*) 3. Seviye olarak değerlendirilen gerçeğe uygun değeri kar/zarara yansıtılan finansal varlığın gerçeğe uygun değeri, çeşitli değerleme yöntemleri içeren çalışma sonuçlarına istinaden belirtilmiştir. Söz konusu değerleme çalışmasında yer alan temel varsayımlardaki olası değişiklikler kredinin taşınan değerini etkileyebilmektedir.

DİPNOT 38 - FİNANSAL ARAÇLAR (Devamı)

Finansal araçların gerçeğe uygun değeri (Devamı)

Cari Dönem - 31 Aralık 2020	1. Seviye	2. Seviye	3. Seviye	Toplam
Gerçeğe Uygun Değer Farkı Kâr/Zarar'a Yansıtılan Finansal Varlıklar				
- Devlet Borçlanma Senetleri	189.938	-	-	189.938
- Sermayede Payı Temsil Eden Menkul Değerler	305.711	-	-	305.711
- Diğer Finansal Varlıklar*	280.008	1.095.936	7.342.909	8.718.853
Gerçeğe Uygun Değer Farkı Diğer Kapsamlı Gelire Yansıtılan Finansal Varlıklar				
- Devlet Borçlanma Senetleri	44.420.223	-	-	44.420.223
- Diğer Finansal Varlıklar	11.758.112	2.041.091	-	13.799.203
Vadeli Mevduatlar	16.348	-	-	16.348
Türev Finansal Varlıklar				
- Gerçeğe Uygun Değer Farkı Diğer Kapsamlı Gelire Yansıtılan	-	4.738.479	-	4.738.479
- Gerçeğe Uygun Değer Farkı Kar ve ya Zarara Yansıtılan	1.897	18.178.506	-	18.180.403
Krediler	-	267.079.307	-	267.079.307
İtfa Edilmiş Maliyeti İle Ölçülen Finansal Varlıklar (Net)				
- Devlet Borçlanma Senetleri	41.444.027	-	-	41.444.027
- Diğer Finansal Varlıklar	428.651	-	-	428.651
Toplam Varlıklar	**98.844.915**	**293.133.319**	**7.342.909**	**399.321.143**
Türev Finansal Yükümlülükler	54	14.903.800	-	14.903.854
- Gerçeğe Uygun Değer Farkı Diğer Kapsamlı Gelire Yansıtılan	-	678.869	-	678.869
- Gerçeğe Uygun Değer Farkı Kar ve ya Zarara Yansıtılan	54	14.224.931	-	14.224.985
Gerçeğe Uygun Değerinden Gösterilen Finansal Yükümlülükler				
- Müşteri Mevduatları	-	239.101.954	-	239.101.954
-Bankalararası para piyasası mevduatları, alınan fonlar ve borçlanma senetleri	-	71.339.278	-	71.339.278
Toplam Yükümlülükler	**54**	**325.345.032**	**-**	**325.345.086**

(*) 3. Seviye olarak değerlendirilen kredinin gerçeğe uygun değeri, çeşitli değerleme yöntemleri içeren çalışma sonuçlarına istinaden belirlenmiştir. Söz konusu değerleme çalışmasında yer alan temel varsayımlardaki olası değişiklikler kredinin taşınan değerini etkileyebilmektedir. Krediler bakiyesi net gösterilmiştir.

Aşağıdaki tabloda 3. Seviyedeki finansal varlıkların hareket tablosuna yer verilmiştir:

	31 Aralık 2021	31 Aralık 2020
Dönem başı bakiyesi	**7.342.909**	**6.723.419**
Değerleme Farkı(*)	-	619.490
Dönem sonu Bakiyesi	**7.342.909**	**7.342.909**

(*) Önceki dönemde söz konusu değer artışı LYY Telekomünikasyon A.Ş.'nin Satış Amaçlı Elde Tutulan Varlıklarda takip edilen kısmında gerçekleşen 477.249 TL değer azalışı ile birlikte değerlendirildiğinde, varlıkta 142.241 TL net değer artışı olmuştur.

Teşkilatlanmış piyasalarda işlem görmeyen ve gerçeğe uygun değerleri güvenilir bir şekilde belirlenemeyen gerçeğe uygun değeri diğer kapsamlı gelire yansıtılan finansal varlıklarda sınıflandırılan hisse senetleri, maliyet bedelleri üzerinden, varsa, değer kaybı ile ilgili karşılık düşüldükten sonra konsolide finansal tablolara yansıtılmıştır. Cari yılda ve geçmiş yılda seviyeler arasında herhangi bir transfer olmamıştır.

DİPNOT 38 - FİNANSAL ARAÇLAR (Devamı)

Finansal araçların sınıfları ve gerçeğe uygun değerleri

31 Aralık 2021	Not	İtfa Edilmiş Maliyeti Üzerinden Değerlenen Finansal Yatırımlar	Krediler ve alacaklar (nakit ve nakit benzerleri dahil)	Gerçeğe Uygun Değer Farkı Diğer Kapsamlı Gelire Yanstılan	İtfa edilmiş değerinden gösterilen finansal yükümlülükler	Defter değeri	Gerçeğe uygun Değeri
Finansal varlıklar							
Nakit ve nakit benzerleri	5	-	69.417.883	-	-	69.417.883	69.417.883
Ticari alacaklar	9	-	4.260.967	-	-	4.260.967	4.260.967
Diğer finansal varlıklar (*)	6,10	57.530.511	4.620.138	102.931.571	-	165.082.220	170.913.582
Finans sektörü faaliyetlerinden alacaklar	32	-	386.612.711	-	-	386.612.711	397.664.424
Finansal yükümlülükler							
Finansal borçlar	7	-	-	-	117.768.234	117.768.234	117.768.234
Ticari borçlar	9	-	-	-	8.739.683	8.739.683	8.739.683
Diğer finansal yükümlülükler (**)	10	-	-	-	24.137.936	24.137.936	24.137.936
Finans Sektörü Faaliyetlerinden Borçlar	33	-	-	-	512.529.703	512.529.703	513.764.677

31 Aralık 2020							
Finansal varlıklar							
Nakit ve nakit benzerleri	5	-	19.828.118	-	-	19.828.118	19.828.118
Ticari alacaklar	9	-	1.846.121	-	-	1.846.121	1.846.121
Diğer finansal varlıklar (*)	6,10	41.873.322	8.383.515	58.219.426	-	108.476.263	108.554.879
Finans sektörü faaliyetlerinden alacaklar	32	-	267.079.307	-	-	267.079.307	281.976.440
Finansal yükümlülükler							
Finansal borçlar	7	-	-	-	72.261.198	72.261.198	72.261.198
Ticari borçlar	9	-	-	-	5.023.674	5.023.674	5.023.674
Diğer finansal yükümlülükler (**)	10	-	-	-	13.519.777	13.519.777	13.519.777
Finans Sektörü Faaliyetlerinden Borçlar	33	-	-	-	310.441.232	310.441.232	310.577.115

(*) Diğer finansal varlıklar, diğer alacaklar, gerçeğe uygun değeri diğer kapsamlı gelire yansıtılan menkul kıymetler, vadeli mevduatlar ve itfa edilmiş maliyeti üzerinden değerlenen tutulacak menkul kıymetlerden oluşmaktadır.
(**) Diğer finansal yükümlülükler diğer borçlardan oluşmaktadır.

DİPNOT 39 - RAPORLAMA DÖNEMİNDEN SONRAKİ OLAYLAR

Şirketimizin Philsa ve Philip Morrissa sermayesinde sahip olduğu payların tamamının Philip Morris Products S.A. (PM)'ya ve/veya iştiraklerine devrinin tamamlanması amacıyla 6 Ekim 2021 tarihinde Rekabet Kurumu'na müracaat edilmiş ve söz konusu işleme Rekabet Kurulu'nun 24 Aralık 2021 tarihli toplantısında izin verilmişti.

Planlanan pay devrine ilişkin gerekli koşullar yerine getirilmiş ve ilgili izin ve onaylar alınmış olup; Şirketimize ait, Philsa sermayesinin %25'ini temsil eden 750.000 tam TL nominal değerli paylar ile Philip Morrissa sermayesinin %24,75'ini temsil eden 173.250 tam TL nominal değerli payların tamamı, kapanış tarihindeki düzeltmeler sonrası 2.747.308.823 tam TL devir bedeli karşılığında 5 Ocak 2022 tarihinde PM'ye devredilmiş ve devir bedeli aynı gün Şirketimizce tahsil edilmiştir.

Öte yandan, Şirketimiz nakit yönetimi prensipleri çerçevesinde döviz kurlarındaki dalgalanmalar ve diğer çeşitli piyasa risklerine karşı türev araçları etkin bir biçimde kullanmakta olup, Philsa ve Philip Morrissa paylarının satışı işlemi özelinde de döviz kuru riskine karşı koruma amaçlı finansal işlemler (hedging) gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda, Philsa ve Philip Morrissa paylarının devir bedelinin %88'i çeşitli vadeli forward sözleşmeleri ile 9,3249 TL/USD ağırlıklı ortalama döviz kuru üzerinden hedge edilmiştir.Devir bedeli Philsa ve Philip Morrissa'nın bağımsız denetimden geçmiş 2021 yılı finansal sonuçlarına göre önceden belirlenmiş birtakım düzeltmelere daha tabi tutulacak olup nihai devir bedeli kesinleştiğinde kamuya duyurulacaktır.

9 Kasım 2021 tarihinde Yönetim Kurulu tarafından başlayan hisse geri alım programı kapsamında, 31 Aralık 2021 sonrası, rapor tarihi itibarıyla eşleşen emirler dikkate alındığında, Sabancı Holding sermayesinin %0.8540'ını temsil eden 17.425.000 tam TL nominal değerli pay, işlem maliyetleri dahil toplam 263.558 TL bedelle geri alınmıştır.

Aksigorta 26 Aralık 2021 tarihinde yapılan Yönetim Kurulu kararına istinaden iç kaynaklardan sermaye arttırımı kararı almıştır. Şirket, 750.000.000 tam TL tutarındaki kayıtlı sermaye tavanı içerisinde 306.000.000 tam TL nominal değerli çıkarılmış sermayesinin, 90.989.327 tam TL'lik kısmı Sermayeye Eklenecek Satış Karları hesabından ve 215.010.673 tam TL'lik kısmı Olağanüstü Yedekler hesabından olmak üzere tamamı iç kaynaklardan karşılanmak suretiyle toplam 306.000.000 tam TL nominal değerde ve %100 oranında bedelsiz artırılarak 612.000.000 tam TL'ye çıkarılmasına karar vermiştir.

Grup, 16.02.2022 saat 14.00'da TCMB tarafından açıklanan 1 USD = 13,7115 TL kurdan, 100.000.000 USD karşılığı 1.371.150.000 tam TL tutarlı, Akbank T.A.Ş.'de 6 ay vadeli, yılllık %17 faiz oranı ile kur korumalı mevduat işlemi yapmıştır. İşlem Kurumlar Vergisi Kanunu'nun Geçici 14. Maddesi çerçevesinde 86.551.530 tam TL kurumlar vergisi indirimi sonucunu doğurmuştur.

Rekabet Kurumu'nun 7 Mayıs 2020 tarih ve 20-23/298-M sayılı kararı uyarınca Covid-19 salgını sürecinde, perakende gıda ve temizlik ürünleri ticareti ile iştigal eden zincir marketler ile bunların tedarikçileri konumunda olan üretici ve toptancı seviyesindeki teşebbüslerin fiyatlama davranışlarının incelenmesine yönelik olarak açılan soruşturma neticesinde, Rekabet Kurulu'nun 28 Ekim 2021 tarih ve 21-53/747-360 sayılı kararı uyarınca; Carrefoursa'nın 2020 mali yılı sonunda oluşan ve Rekabet Kurulu tarafından belirlenen yıllık gayri safi gelirlerinin takdiren %1,8'i oranında olmak üzere, Şirket hakkında 142.469.772,07 tam TL idari para cezası uygulanmasına karar verilmiş ve konuya ilişkin gerekçeli karar 14 Ocak 2022 tarihinde Şirket'e tebliğ edilmiştir. İlgili tutar, her türlü itiraz ve dava hakkı saklı tutulmak kaydıyla, %25'lik oranda peşin ödeme indiriminden yararlanılmak suretiyle, 106.852.329,05 tam TL olarak 11 Şubat 2022 tarihinde ödenmiştir. Diğer taraftan, 60 gün içinde Ankara İdare Mahkemeleri'nde kararın iptali için dava açılacaktır. Şirket yönetimi, bağımsız hukuk müşavirlerinin görüşü doğrultusunda ilgili dava ile ilişkili olarak finansal tablolarda herhangi bir karşılık ayırmamıştır. Konuya ilişkin gelişmeler ilgili düzenlemeler çerçevesinde kamuya duyurulacaktır.

Produced by Tayburn
Tel: (90 212) 227 04 36
www.tayburnkurumsal.com

Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş.
Sabancı Center, 4. Levent 34330 Istanbul
Tel : +90 (212) 385 80 80
Faks : +90 (212) 385 88 88
E-posta : info@sabanci.com

www.sabanci.com

SABANCI

SABANCI 2021 FAALİYET RAPORU

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

Bu faaliyet raporunun basımında %100 geri dönüştürülmüş kâğıt kullanılmıştır.