

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

1 OCAK – 31 ARALIK 2008

HESAP DÖNEMİNE AİT

FAALİYET RAPORU

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.
1 OCAK – 31 ARALIK 2008 HESAP DÖNEMİNE AİT FAALİYET RAPORU

a) Raporun Dönemi, Ortaklığın Ünvanı, Dönem İçinde Yönetim Ve Denetleme Kurullarında Görev Alan Başkan Ve Üyelerin, Murahhas Üyelerin Ad Ve Soyadları, Yetki Sınırları, Bu Görevlerinin Süreleri:

- **Raporun Dönemi :** 01 Ocak – 31 Aralık 2008 Hesap Dönemi
- **Ortaklığın Ünvanı :** Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş.
- **Yönetim Kurulu :**
 - Güler Sabancı, Yönetim Kurulu Başkanı (18.05.2007 – 15.05.2010)
 - Erol Sabancı, Yönetim Kurulu Başkan Vekili (18.05.2007 – 15.05.2010)
 - Sevil Sabancı Sabancı, Yönetim Kurulu Üyesi (18.05.2007 – 15.05.2010)
 - Serra Sabancı, Yönetim Kurulu Üyesi (18.05.2007 – 15.05.2010)
 - Hasan Güleşçi, Yönetim Kurulu Üyesi (18.05.2007 – 15.05.2010)
 - Nafiz Can Paker, Yönetim Kurulu Üyesi (18.05.2007 – 15.05.2010)
 - Ahmet Cemal Dördüncü, Yönetim Kurulu Üyesi (18.05.2007 – 15.05.2010)
- **Komite Üyeleri :**
 - **Finans Komitesi :**
 - Erol Sabancı, Başkan
 - Faruk Bilen
 - Mevlüt Aydemir
 - Nedim Bozfakıoğlu
 - **Denetim Komitesi :**
 - Nafiz Can Paker, Başkan
 - Serra Sabancı
 - **İnsan Kaynakları Komitesi :**
 - Güler Sabancı, Başkan
 - Mehmet Göçmen
 - Haluk Dinçer
 - Turgut Uzer

b) İşletmenin Performansını Etkileyen Ana Etmenler, İşletmenin Faaliyette Bulunduğu Çevrede Meydana Gelen Önemli Değişiklikler, İşletmenin Bu Değişikliklere Karşı Uyguladığı Politikalar, İşletmenin Performansını Güçlendirmek İçin Uyguladığı Yatırım ve Temettü Politikası:

Ulusal ve global ekonomik şartlarda meydana gelecek herhangi bir olumsuzluğa karşılık şirketimiz konsolide seviyede kur riski alınmaması politikası yürütmektedir.

Ayrıca, topluluğumuzda bulunan bağlı ortaklıklarımızın şirket bazında olumsuz piyasa gelişmelerinden etkilenmemesi ve/veya yeni yatırım planları için Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş. şirketi olarak şirketlerimizin finansal yapılarını güçlendirecek finansman politikaları yürütülmektedir.

Kâr Dağıtım Politikası, ortaklara Sermaye Piyasası Mevzuatı'na göre belirlenen dağıtılabilir kârın en az %20'si oranında nakit veya bedelsiz hisse şeklinde kâr payı dağıtmaktır. Bu politika, ulusal ve global ekonomik şartlarda herhangi bir olumsuzluk olması, gündemdeki projelere ve fonların durumuna göre Yönetim Kurulu tarafından her yıl gözden geçirilir.

c) İşletmenin Finansman Kaynakları ve Risk Yönetim Politikaları:

• Finansman Kaynakları :

Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş.'nin finansal kaynakları bağlı ortaklıklarından ve iştiraklerinden elde ettiği temettü gelirlerinden ve temettü gelirlerinin finansal piyasalarda değerlendirilmesi ile oluşan finansal gelirlerden oluşmaktadır.

• Risk Yönetim Politikaları:

Risk yönetimi, misyonumuzun bir parçası olan “paydaşlarımıza değer yaratmak” için önemle ele alınan konulardan biridir. Karşımıza çıkan her fırsatın, aynı zamanda riskleri de beraberinde taşıdığı gerçeği, “sürdürülebilir büyüme” hedefimize doğru ilerlerken risklerimizi etkin bir şekilde belirlemek, ölçmek ve yönetmeyi zorunlu kılmaktadır. Bunun bir sonucu olarak, “risk” Sabancı Topluluğu şirketlerinde işimizin ayrılmaz bir parçası olarak ele alınmakta, başarılı iş sonuçları risklerimizi iyi yönettiğimizin bir göstergesi olarak kabul edilmektedir.

Finans Dışı Sektörlerde Faaliyet Gösteren Şirketlerimizde Risk Yönetimi

Sabancı Topluluğu'nda bir dönüşüm süreci başlatılmış, risk yönetimi alanında önemli ilerlemeler kaydedilmiştir. Bu kapsamda tüm Topluluk şirketleri, Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş. Risk Modeli ve Standartları'na uygun olarak karşı karşıya bulundukları riskleri düzenli olarak tanımlamakta ve bunları öncelik sıralarına göre sınıflandırmaktadır. Şirketler kritik riskler için detaylı aksiyon planları hazırlamakta, sorumlu kişiler, risklerin etkin yönetimi için gerekli olan risk yönetim aksiyonlarını geliştirmekte ve gerçekleştirmektedir. Şirketlerin risk yönetim aktivitelerindeki başarıları, performans ölçüm sistemimizde önemli bir kriter olarak değerlendirilmektedir.

2008 yılında Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş. Risk Yönetim Direktörlüğü sorumluluğu altında, Sabancı Risk ve Sigorta Platformu (SARIM) kurulmuştur. Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş. Risk Yönetim Direktörlüğü'nün başkanlığındaki bu platforma her şirketten birer temsilci katılmaktadır. Önemli risk konuları bu platformda görüşülerek kararlar alınmakta ve aksiyon planları belirlenmektedir.

Topluluk 2008 yılı için olası tüm gelişmelere kendisini tüm iş kolları itibarıyla hazırlamıştır. 2008 yılı iş planları, büyüme hedeflerinden taviz verilmeden, olası risklerin en uygun şekilde yönetilmesine olanak verecek şekilde hazırlanmıştır.

Finans Sektöründe Faaliyet Gösteren Şirketlerimizde Risk Yönetimi

İş portföyünün önemli bir bölümünü oluşturan finansal şirketlerimizde, risk yönetimi açısından son derece başarılı bir yıl yaşanmıştır. İhtiyatlı, aynı zamanda akılcı, fırsatları zamanında değerlendirmeye dayalı risk yönetim stratejisi başarıyla uygulanmıştır. Özellikle en büyük finansal kuruluşumuz olan Akbank, piyasadaki lider pozisyonuna paralel olarak, 2007 yılında risk yönetimi ve Basel II'ye uyum açısından önemli ilerlemeler göstermiştir. 2007 ve 2008 yıllarında dünya piyasalarında yaşanan ve 2009 yılında da devam etmekte olan likidite krizinin etkileri en iyi şekilde yönetmektedir.

Akbank Risk Yönetimi Bölümü, Basel II düzenlemeleriyle tam uyumlu bir risk yönetimi sistemi oluşturmayı ve geliştirmekte olan ülkeler arasındaki en iyi risk yönetimi uygulamasına sahip banka olmayı hedeflemektedir. Bu kapsamdaki misyonu ise kredi, piyasa, operasyonel risk ve aktif-pasif riski konularında en uygun risk yönetimi sistemini oluşturmak ve geliştirmektir.

Akbank'ı sektörde faaliyet gösteren diğer finansal kuruluşlardan ayıran risk yönetimi felsefesinin temelinde:

- Piyasa ve kredi riskleri, operasyonel risk, aktif-pasif risk ve diğer bankacılık risklerinin öngörülmesi bir şekilde ve ilk aşamada belirlemek, yönetmek, izlemek, iş birimleri arasında uygun sermaye dağılımını sağlamak,
- Risk yönetimi sistemini iş birimlerinden bağımsız ancak koordinasyon içinde çalışan bir yapıda oluşturmak,
- Tüm finansal riskleri raporlamak,
- Hızla değişen piyasa koşullarına ayak uydurmak amacıyla değişime ve öğrenmeye açık olmak,
- Hissedarlara, müşterilere ve çalışanlara uzun vadede maksimum artı değeri sunmak,
- Finansal anlamda güvenilir, güçlü olmak; sektörde devamlılığı olan bir finansal aracı imajı sunarak, hissedarlar ve müşterileriyle uzun yıllar sürecek iş ilişkileri kurmak,
- Basel II ve diğer uluslararası yol gösterici prensiplerle uyum halinde olmak yer almaktadır.

Akbank'ın risklerle ilgili olarak benimsediği ihtiyatlı yaklaşım, uzun vadeli bankacılık stratejilerimizle de uyum içindedir.

ç) Finansal Tablolarda Yer Almayan Ancak Kullanıcılar İçin Faydalı Olacak Diğer Hususlar:

Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş.; Vizyon, Misyon ve Yönetim Yaklaşımı

Vizyon

Farklılıklar yaratarak kalıcı üstünlükler sağlamak

Misyon

Rekabetçi ve sürdürülebilir büyüme potansiyeli olan “stratejik bir portföyü” paydaşlarına değer yaratacak şekilde yönetmek

Yönetim Yaklaşımı

- **Sorumluluk ve Şeffaflık**
Öz değerlerimiz tevazu, insana saygı, halka yakınlık, sosyal sorumluluk bilinciyle kurumsal yönetişimi gerçekleştirmek
- **İnovasyon**
Marka, patent, teknoloji, tasarım, bilişim ağı, fikri ve sınai mülkiyet alanlarında kalıcı üstünlükler yaratmak
- **Aktif Katılımcılık**
Karar süreçlerinde katılım ve ortak akıl teşvik eden bir yönetim yaklaşımı oluşturmak
- **Stratejik Yaklaşım**
Bugünkü işlerimizi mükemmel yönetmek ve uzun dönemde üstünlükler sağlayacak şekilde geleceğimizi planlamak

Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş. Yönetim Platformları

- **SA15+ Stratejik Planlama**
SA15+, Sabancı Grubu'nun önümüzdeki on yıl ve sonrasında sürdürülebilir kârlı büyümesini sağlamak için katılımcı bir planlamayla yol haritasının çıkarılması çalışmasıdır. Gelecek yıllarda da devam edecek olan SA15+ çalışması, Yönetim Kurulu Başkanı Güler Sabancı liderliğinde başlatılmış ve 600'den fazla yurtiçi ve yurtdışı çalışanın katılımıyla gerçekleşmiştir. SA15+ sürecinin sonucunda on yıllık strateji planı, üç yıllık iş planı ve bütçe raporlarından oluşan, entegre bir topluluk strateji ve planlama süreci disiplini ortaya çıkmıştır.

- **SABE (Sabancı İş Mükemmelliği)**

SABE, iş stratejileriyle bağlantılı olarak daha iyi iş sonuçları elde etmek için süreç değişiminin sürekli iyileştirilmesi yaklaşımıdır.

SABE'nin amacı iş mükemmelliğinin, sürdürülebilir rekabet avantajı ve kârlı büyümeyi sağlayan bir kültür olmasını sağlamaktır.

6 Sigma gibi metotlarla iyileştirme alanlarının bulunması, geliştirilmesi ve iyi uygulamaların yaygınlaştırılması hedeflenmektedir. Bunun için aktif katılım, stratejik iş birimlerinin çalışanları arasında geliştirilmiş iletişim, dinamik işbirliği, bilgi paylaşımı ve öğrenimi desteklenmektedir.

- **SATEK (Sabancı Teknoloji, Malzeme ve Fikri-Sınai Mülkiyet Komitesi)**

SATEK, müşteri odaklı teknoloji liderliğine ulaşmaya yönelik olarak; Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş.'nin teknoloji, fikri ve sınai mülkiyet gibi kalıcı üstünlükler yaratma çalışmaları için stratejiler, politikalar ve ilkeler önermek için kurulmuştur.

Amacımız, şirketler arasındaki çalışmaları koordine etmek, özel hedefler belirleyerek farklı işkollarının ihtiyaçlarını karşılamak, yüksek ticari potansiyele sahip ve pazarda farklılaşma yaratacak teknoloji projelerinin finansmanını gerçekleştirerek yalın ve esnek “time-to-market” disiplini sağlamaktır.

- **Büyüme ve Sürekli Değer Yaratmak İçin İnovasyon**

“Farklılıklar yaratarak kalıcı üstünlükler sağlama” vizyonu doğrultusunda Sabancı Grubu, pazarda kendisini farklılaştırarak ve farklılıklar yaratarak globalleşen dünyada sürdürülebilir büyüme ve kârlılığı yakalamayı, kalıcı olmayı hedeflemektedir. Sabancı Grubu bu hedefi tüm faaliyet alanlarında inovasyonları hayata geçirerek, inovasyonu kültür ve yönetim yaklaşımının bir parçası haline getirerek gerçekleştirmek üzere çalışmalarını sürdürmektedir.

- **SAPOINT (Sabancı Bilgi Teknolojileri Platformu)**

Sabancı yönetimi bilgiyi, pazarda lider avantajı elde edebilmek için gerekli kritik bir değer olarak kabul etmektedir. SAPOINT'in amacı grup genelindeki stratejileri daha iyi koordine etmek ve aynı zamanda yeni strateji, kural ve standartlar geliştirerek, bilgi teknolojilerinin grup şirketlerinin iş önceliklerini destekleyecek şekilde kullanıldığını garanti etmektir.

SAPOINT Bilgi Teknolojileri Yönetimi'nin “Bilgi Güvenliği-Standartlar-Verimlilik, Stratejik Bilgi Yönetimi ve Paylaşımı” başlıklarında toplanan ana gelişim alanlarını içeren üç yıllık stratejik planlar geliştirilmiştir.

- **İnsan Kaynakları ve Organizasyonel Değişimin Yönetimi**

Sabancı Topluluğu'nun belirlenen uzun vadeli hedef ve stratejilerinin gerçekleştirilebilmesi için insan kaynakları, liderlik ve organizasyonel değişimin yönetimi, Topluluk için önemli bir öncelik olarak belirlenmiştir. Liderlik ve organizasyonel değişim modeli, Topluluğun belirlenmiş hedeflerine ulaşmak için gerekli insan kaynakları “sistem ve süreçlerinin” geliştirilmesi ve etkin işlemesi, bunun için kritik olan “insan profili”, “kültür” ve “organizasyonel yapının” incelenmesi ve bu dört boyutta yapılması gereken değişikliklerin planlanarak yönetilmesi yaklaşımını tanımlamaktadır.

Şirketlerimiz bu değişim sürecine, her yıl bu model çerçevesinde hazırladıkları organizasyon başarı planlarıyla; insan kaynakları ve organizasyonel analizlerini yaparak, yıllık insan kaynakları öncelik ve hedeflerini belirleyerek katkıda bulunmaktadır.

d) Hesap Döneminin Kapanmasından İlgili Finansal Tabloların Görüşüleceği Genel Kurul Toplantı Tarihine Kadar Geçen Sürede Meydana Gelen Önemli Olaylar:

- T.C. Başbakanlık Özelleştirme İdaresi Başkanlığı Türkiye Elektrik Dağıtım A.Ş.’ne ait Başkent Elektrik Dağıtım A.Ş.’nin (BEDAŞ) 1 Temmuz 2008 tarihinde yapılan özelleştirme ihalesinde “Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş., Österreichische Elektrizitäts Wirtschafts Aktiengesellschaft (Verbund) ve Enerjisa Enerji Üretim A.Ş.” ortak girişim grubu 1 milyar 225 milyon Amerikan Doları ile en yüksek teklifi vermiştir. “Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş., Österreichische Elektrizitäts Wirtschafts Aktiengesellschaft (Verbund) ve Enerjisa Enerji Üretim A.Ş.” ortak girişim grubunca kurulan ve H.Ö. Sabancı Holding A.Ş.’nin %49,99 oranında ortağı olduğu Enerjisa Elektrik Dağıtım A.Ş. Özelleştirme İdaresi Başkanlığı ile yaptığı Hisse Devir Sözleşmesine istinaden Başkent Elektrik Dağıtım A.Ş. hisselerinin tamamını (%100’ünü) 28.01.2009 tarihinde devralmıştır.

Toplam devralma bedelinin %50’si (612.500.000 USD) peşin ödenmiş, kalanı Özelleştirme İdaresi Başkanlığınca belirlenen vadeli ödeme opsiyonu kullanılarak; toplam bedelin %25’i imza tarihinden itibaren en geç bir yıl içinde, bakiye tutar ise imza tarihinden itibaren en geç 2 yıl içinde ödenecektir.

- 10 Şubat 2009 tarihinde bazı Sabancı Ailesi fertlerinin İMKB’ye kote ettirdiği %15,89 oranındaki hisselerin ilavesi ile halka açıklık oranı %37,44’e yükselmiştir.
- Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş.’nin %99,99 oranında pay sahibi olduğu Sabancı Telekomünikasyon Hizmetleri A.Ş.’nin tasfiye işlemi 30.03.2009 tarihi itibarıyla tamamlanmış olup tavsiye bakiyesinden Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş.’nin sermaye payı olan 7.746.029,80 TL. tahsil edilmiştir.

e) İşletmenin Gelişimi Hakkında Yapılan Öngörüler:

Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş. ana iş kolu olarak odaklandığı; Finansal Hizmetler, Lastik, Takviye Malzemeleri ve Otomotiv, Perakende, Çimento ve Enerji faaliyetlerinde yatırımlarına devam etmekte olup, özellikle Enerji ve Perakende iş kollarında büyümeye odaklı yeni yatırımlarını sürdürecektir şekilde planlamalarını yapmaktadır.

f) Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Raporu:

Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş. 1 Ocak – 31 Aralık 2008 hesap döneminde Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) tarafından yayımlanan “Kurumsal Yönetim İlkeleri”ne uymaktadır ve uygulamaktadır.

BÖLÜM I-PAY SAHİPLERİ

• Pay Sahipleri ile İlişkiler Birimi

Şirketimizde pay sahipleri ile ilgili Kurumsal Yatırımcı İlişkileri Birimi yer almaktadır. Bu birim CFO Faruk Bilen’in koordinasyonunda faaliyet göstermektedir. Bu birimin sorumluluğunu Fikret Cömert, Direktör (fcomert@sabanci.com) unvanı ile yürütmektedir. Bu bölümde ayrıca Emine Çelik, Uzman (ecelik@sabanci.com) ve Zeynep Banu Belger, Sekreter (zbelger@sabanci.com) olarak görev almaktadır. İlgililere aynı zamanda 0212 385 80 80 numaralı telefon ve 0212 385 83 55 numaralı fakstan ulaşılabilir.

Bu birim pay sahipleri ile ilişkilerin yürütülmesinde görev almıştır. Bu görevler çerçevesinde 1 Ocak – 31 Aralık 2008 hesap döneminde yurtiçinde 169, yurtdışında ise 167 kurumsal pay sahibi ile toplantı yapılmış; 700 civarında kurumsal pay sahipleri ile telefonda görüşülmüş ve gelen sorular cevaplandırılmış; ayrıca pay sahiplerinden gelen 450 adet e-mail yanıtlanmıştır.

- **Pay Sahiplerinin Bilgi Edinme Haklarının Kullanımı**

1 Ocak – 31 Aralık 2008 hesap döneminde Pay Sahipleri Birimi tarafından pay sahiplerinden gelen 700'ün üzerinde telefon, e-mail ve bizzat yüz yüze yapılan görüşmelerde gelen yaklaşık 600 adet talep cevaplandırılmış, bu amaçla pay sahiplerini ilgilendirecek bilgiler web sayfasında zorunlu bildiri süreçleri içinde duyurulmuştur.

Şirket Esas Sözleşmesi'nde, Özel Denetçi atanması bir hak olarak düzenlenmemiştir. 1 Ocak – 31 Aralık 2008 hesap döneminde pay sahiplerinden bu konuda bir talep alınmamıştır.

- **Genel Kurul Bilgileri**

21 Mayıs 2008 tarihinde Olağan Genel Kurul Toplantısı yapılmıştır. Bu toplantıya %72,24 oranında hisseyi temsil eden pay sahipleri katılmıştır. Bu toplantılara davet, Türk Ticaret Kanunu Hükümleri, Sermaye Piyasası Kurulu Mevzuatı ve Şirket Esas Sözleşmesi hükümlerine uygun olarak yapılmıştır.

Denetlenmiş 2007 yılı rakamlarını da içeren Faaliyet Raporu, Şirket Genel Merkezi'nde en az 14 gün önceden pay sahiplerinin incelemesine sunulmuştur. Genel Kurul esnasında pay sahipleri soru sorma hakkını kullanmamışlardır ve gündem maddeleri haricinde bir öneri verilmemiştir.

Türk Ticaret Kanunu'nda yer alan önemli nitelikteki kararlar Genel Kurul'da pay sahiplerinin onayına sunulmaktadır. Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin yasal uyumu sağlandığında değişen kanunlarda yer alacak olan tüm önemli nitelikteki kararlar da Genel Kurul'da pay sahiplerinin onayına sunulacaktır.

- **Oy Hakları ve Azınlık Hakları**

Esas Sözleşme'de imtiyazlı oy hakkı bulunmamaktadır.

Esas Sözleşmemizde, mevcut ortaklık yüzdelerinde ve ortaklık yapısında birikimli oy hakkı tanınmasının Şirket'in ahenkli yönetim yapısını bozacağı düşüncesiyle bir düzenleme yapılmamıştır.

- **Kâr Dağıtım Politikası ve Kâr Dağıtım Zamanı**

Kâr Dağıtım Politikamız şöyledir:

Ortaklara Sermaye Piyasası Mevzuatı'na göre belirlenen dağıtılabılır kârın en az %20'si oranında nakit veya bedelsiz hisse şeklinde kâr payı dağıtmaktır. Bu politika ulusal ve global ekonomik şartlarda herhangi bir olumsuzluk olması, gündemdeki projelere ve fonların durumuna göre Yönetim Kurulu tarafından her yıl gözden geçirilir.

Bu bilgi 2007 yılı faaliyet raporunda ayrı bir bölüm olarak yer almış ve Genel Kurul öncesi pay sahiplerinin ve kamunun bilgisine sunulmuştur.

Şirketimizin kâr dağıtımı yasal süreler içinde gerçekleştirilmektedir. Şirketimizde Esas Sözleşme hükümleri gereği kâr dağıtımına katılım konusunda Hacı Ömer Sabancı Vakfı (Sabancı Vakfı) ve Yönetim Kurulu Üyeleri payında imtiyaz vardır. Bu imtiyazlar, dağıtılabilir kârdan ortaklara dağıtılan temettünün indirilmesinden sonra kalan tutar üzerinden Esas Sözleşme hükümleri doğrultusunda hesaplanmaktadır.

22 Mayıs 2008 tarihinde, Hacı Ömer Sabancı Holding'in 2007 yılı karından 180 milyon TL. nakit kar dağıtımı yapılmıştır.

- **Payların Devri**

Şirket Esas Sözleşmesi'nde pay devrini kısıtlayan bir hüküm yer almamaktadır.

BÖLÜM II-KAMUYU AYDINLATMA VE ŞEFFAFLIK

- **Şirket Bilgilendirme Politikası**

Şirket'te SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri'nde belirtildiği şekli ile bilgilendirme politikası yer almaktadır. Bu politika gereği sınırlı dış denetimden geçmiş 6. ay ve tam kapsamlı denetimden geçmiş 12. ay konsolide rakamlar basın toplantısı ile denetimden geçmemiş 3. ve 9. ay konsolide rakamlar basın açıklaması ile kamuya duyurulmaktadır. Uluslararası Finansal Raporlama Standartları (UFRS) doğrultusunda hazırlanan raporların duyurusu SPK'ca belirtilen süreler içinde kamuoyuna yapılmıştır. 2008 yılında basın toplantısı tarihleri www.sabanci.com.tr web sayfasından kamuoyuna önceden duyurulacaktır. Bilgilendirme politikasının yürütülmesinden Yönetim Kurulu Başkanı Güler Sabancı ve CEO Ahmet Cemal Dördüncü sorumludurlar.

- **Özel Durum Açıklamaları**

1 Ocak – 31 Aralık 2008 hesap döneminde SPK düzenlemeleri uyarınca Şirketimiz tarafından İMKB'ye 42 adet özel durum açıklamasında bulunulmuştur. Bu açıklamalardan 7 adedi İMKB tarafından talep edilmiş, 35 adedi ise Şirket tarafından bilgi paylaşımı amacı ile hazırlanmıştır. Söz konusu açıklamalar zamanında yapılmış olup İMKB tarafından yaptırım uygulanmamıştır.

Şirketimizin hisseleri yurtdışı borsalarda kote değildir.

- **Şirket Web Sitesi ve İçeriği**

Şirketimizin web sitesi mevcuttur. Adresi www.sabanci.com'dur. Şirketimiz web sitesinde SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri II. Bölüm madde 1.11.5'te sayılan bilgilere yer verilmektedir.

- **Gerçek Kişi Nihai Hakim Pay Sahibi/Sahiplerinin Açıklanması**

Şirketimizde gerçek kişi nihai hakim pay sahibi yoktur.

- **İçeriden Öğrenebilecek Durumda Olan Kişilerin Kamuya Duyurulması**

İçeriden bilgi öğrenebilecek kişilerin listesine, Yönetim Kurulu Üyeleri, Yönetim Kurulu Komiteleri Üyeleri, Grup Başkanları ve Üst Yönetim başlığı altında Faaliyet Raporu'nda ve şirket web sitesinde yer verilerek kamuya duyurulmuştur.

BÖLÜM III-MENFAAT SAHİPLERİ

- **Menfaat Sahiplerinin Bilgilendirilmesi**

Menfaat sahipleri, Şirket hakkındaki gelişmeleri, ilgili mevzuat gereği kamuya yapılan açıklamalar aracılığı ile öğrenmektedirler.

Şirket çalışanları ayrıca uzmanlık alanlarında ve genel ilgili oldukları konularda yapılan toplantılar, düzenlenen seminerler, eğitimler ve e-posta kanalıyla gönderilen bilgiler vasıtası ile bilgilendirilmektedir. Çalışanlar için bir portal mevcut olup kendilerini ilgilendirecek her türlü bilgi ve belgeye bu portal kanalı ile ulaşmaları sağlanmıştır.

- **Menfaat Sahiplerinin Yönetime Katılımı**

Çalışanların yönetime katılımı Şirket içinde yapılan periyodik toplantılar vasıtası ile (yılda en az iki kere) ve yıllık hedef belirleme ve performans değerlendirilmesi toplantıları ile yapılmaktadır. Ayrıca 360 derece geribildirim mekanizması ile çalışanlar yönetime ve çalışma arkadaşlarına geribildirim vermekte ve sonuçlar çeşitli yönetim toplantılarında ele alınarak gerekli değişimler için aksiyon planları oluşturulmaktadır. Bu yaklaşımlar ile çalışanların Şirket'in etkin yönetimini temin için gerekli katılım ve katkıları sağlanmaktadır.

- **İnsan Kaynakları Politikası**

Şirketimizde İnsan Kaynakları Politikaları mevcuttur.

Bulunduğu her sektörde “dünya standartlarında” insan kaynakları yönetim anlayışının benimsendiği, herkesin çalışmak istediği ve çalışmaktan gurur duyduğu örnek bir Topluluk olmayı amaçlayan Şirketimizde İnsan Kaynakları Politikaları, insan yönetimine yönelik uygulama ve önceliklerinin dayandığı temel anlayışı belirlemektedir.

İnsan Kaynakları ana politikaları ile nitelikli işgücünü topluluğa kazandırmak, çalışanlara sürekli gelişmeleri ve potansiyellerini gerçekleştirmeleri için yatırım yapmak, organizasyonun sürekli gelişimini ve güçlendirilmesini sağlamak, nitelikli işgücünü topluluğa çekecek ve çalışanların bağlılığını artıracak toplam ücret yönetimi ve ödüllendirme sistemlerini uygulamak, çalışanların motivasyonunu ve bağlılığını artırmak ve böylece ayrıcalıklı bir şirket olmak hedeflenmektedir.

Şirketimizde çalışanlarla ilişkileri yürütmek üzere temsilci atanmamıştır.

Şirketimizde 1 Ocak – 31 Aralık 2008 hesap döneminde ve öncesinde çalışanlardan ayrımcılık konusunda gelen bir şikayet olmamıştır.

- **Müşteri ve Tedarikçilerle İlişkiler Hakkında Bilgiler**

Şirketimiz faaliyet konusu itibariyle mal ve hizmet pazarlaması ve satışı işinde yer almamaktadır.

- **Sosyal Sorumluluk**

Şirketimiz sosyal sorumluluğunu “sürdürülebilirlik” ve “toplumsal değer yaratma” anlayışı içinde yürütmekte ve bu çerçevede öncelikle eğitim ve kültür/sanat olmak üzere sosyal sorumluluk çalışmalarını yürütmektedir.

Bu kapsamda Hacı Ömer Sabancı Vakfı’na (Sabancı Vakfı) yaptığı kâr payı katkıları ve okullara yapılan ayni ve nakdi bağışlar eğitim alanında yapılan çalışmalara; Sabancı Üniversitesi Sakıp Sabancı Müzesi’ndeki muhtelif sergi ve kültürel faaliyetlere sağlanan nakdi destekler ise kültür ve sanat alanındaki sosyal sorumluluk çalışmalarına örnek olarak verilebilir.

BÖLÜM IV-YÖNETİM KURULU

- **Yönetim Kurulu’nun Yapısı, Oluşumu ve Bağımsız Üyeler**

Şirketimiz Yönetim Kurulu Üyeleri, icracı ve icracı olmayan ve bağımsız üye ayrımı ile şöyledir:

Güler SABANCI-Başkan ve Murahhas Üye (İcracı)
Erol SABANCI-Başkan Vekili (İcracı olmayan)
Sevil Sabancı SABANCI-Üye (İcracı olmayan)
Serra SABANCI-Üye (İcracı olmayan)
Hasan GÜLEŞÇİ-Üye (Bağımsız-İcracı olmayan)
Nafiz Can PAKER-Üye (Bağımsız-İcracı olmayan)
Ahmet Cemal DÖRDÜNCÜ-Üye/Görevli Üye (CEO-İcracı)
Yönetim Kurulu Üyelerimize Genel Kurul kararı ile Türk Ticaret Kanunu’nun 334. ve 335. maddeleri doğrultusunda işlem yapma hakkı tanınmıştır.

- **Yönetim Kurulu Üyeleri’nin Nitelikleri**

Şirketin Yönetim Kurulu Üyeleri’nin sahip olması gereken özellikleri SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri’nde yer alan ilgili maddeler ile örtüşmektedir. Yönetim Kurulu Üyeleri’nde aranacak asgari niteliklere Esas Sözleşme’de yer verilmemiştir.

Yönetim Kurulu Üyeleri için ihtiyaç duyulması halinde üniversiteler ve diğer bilimsel kurumlar ile yönetim bilimi alanında çağdaş ve modern değişimleri daha iyi takip edebilmeleri amacıyla geliştirme programları tasarlanmış ve uygulanmıştır.

- **Şirket’in Misyon ve Vizyonu ile Stratejik Hedefleri**

Şirket Yönetim Kurulu, vizyon ve misyonunu belirleyerek bunu Faaliyet Raporu’nda yazılı bir şekilde ve aynı zamanda www.sabanci.com adresinde web sitesinde kamuya açıklamıştır.

Yönetim Kurulu, CEO ve Grup Başkanları ile birlikte tartışarak üç yıllık stratejik hedefleri belirler. Ayrıca bu stratejik hedefler çerçevesinde hazırlanan yıllık bütçeleri onaylar.

Yönetim Kurulu, toplantılarında Şirket yetkililerinden aldığı karşılaştırmalı sunumlar paralelinde alınan kararların uygulama süreci hakkında bire bir bilgi sahibidir. Bu sunumlarda cari yılın bütçe ve fiili olarak karşılaştırılmasının yanı sıra geçmiş yılların aynı dönemleri de karşılaştırmalı olarak Yönetim Kurulu'nun bilgisine sunulmaktadır. Yönetim Kurulu bu süreci her ay tekrarlamaktadır.

- **Risk Yönetimi ve İç Kontrol Mekanizması**

Yönetim Kurulu'nca risk yönetiminin etkin kullanılmasını teminen Risk Yönetimi Direktörlüğü faaliyet göstermektedir. Risk Yönetimi Direktörlüğü bünyesinde Şirket ve Topluluk bazında etkin risk yönetimi için uygulanacak prosesler geliştirilmiş ve uygulamaya alınmıştır.

Aynı şekilde İç Kontrol Mekanizması, Şirket'in kurulduğu günden beri mevcut olup, Denetim Komitesi'nin ihdası ile beraber etkin bir şekilde Yönetim Kurulu tarafından kendilerine verilen görevleri mevcut Denetim Komitesi İç Tüzüğü çerçevesinde yerine getirmektedirler. Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi N. Can Paker mevcut Denetim Komitesi'nin Başkanlığını yürütmektedir.

- **Yönetim Kurulu Üyeleri ile Yöneticilerin Yetki ve Sorumlulukları**

Şirket Yönetim Kurulu'nun yönetim hakkı ve temsil yetkileri Esas Sözleşme'de tanımlanmıştır. Yöneticilerin yetki ve sorumluluklarına ise Şirket Esas Sözleşmesi'nde yer verilmemiştir. Ancak, söz konusu yetki ve sorumluluklar Şirket Yönetim Kurulu tarafından belirlenmiştir.

- **Yönetim Kurulu'nun Faaliyet Esasları**

Şirket Yönetim Kurulu 1 Ocak – 31 Aralık 2008 hesap döneminde 5 adet yüz yüze, 27 adet Türk Ticaret Kanunu ve Esas Sözleşme hükümleri paralelinde yazılı onay alınmak sureti ile toplam 32 toplantı yapmıştır. Şirket Yönetim Kurulu Toplantıları'nın gündemi Şirket Yönetim Kurulu Başkanı'nın mevcut Yönetim Kurulu Üyeleri ve CEO ile görüşmesi sonucu oluşturulmaktadır. Tespit edilen gündem ve gündemde yer alan konuların içerikleri Yönetim Kurulu Üyeleri'ne gerekli inceleme ve çalışmaları yapmalarını teminen Yönetim Kurulu Genel Sekreterliği tarafından bir hafta önceden dosya halinde yazılı olarak iletilmektedir.

1 Ocak – 31 Aralık 2008 hesap döneminde yapılan toplantılarda Yönetim Kurulu Üyeleri tarafından alınan kararlar aleyhinde farklı görüş açıklanmamıştır.

SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri IV. bölüm 2.17.4. maddesinde yer alan konular, karara bağlanırken Yönetim Kurulu Toplantıları'na mazereti olmayan Üyelerin fiili katılımı sağlanmıştır. Bu konularda Yönetim Kurulu Üyeleri'nin soruları olmadığı için zapta geçirilmemiştir. Yönetim Kurulu Üyeleri'ne söz konusu kararlarla ilgili ağırlıklı oy hakkı ve/veya veto hakkı tanınmamıştır.

- **Şirket'le Muamele Yapma ve Rekabet Yasağı**

Şirket Yönetim Kurulu Üyeleri, 1 Ocak – 31 Aralık 2008 hesap döneminde Şirket ile işlem yapmamış ve aynı faaliyet konularında rekabet edecek girişimlerde bulunmamıştır.

- **Etik Kurallar**

Şirketimizde iş etiği kuralları oluşturulmuş ve uygulamaya alınmıştır. İş etiği kuralları kurumsal web sitesinde yayımlanarak kamuya açıklanmıştır. Çalışanların kurallar hakkında bilgilendirilmesi ise kuralların Şirket iç iletişim portalında yayımlanması, basılı kitapçıkların tüm çalışanlara dağıtılması ve bilgilendirme eğitimlerinin gerçekleştirilmesi yoluyla sağlanmaktadır. Ayrıca her yıl sonunda, çalışanlar bir e-öğrenme programı ile iş etiği kuralları ile ilgili bilgilerini güncellemekte ve iş etiği kurallarına bağlılıklarını, doldurdukları “İş Etiği Uygunluk Bildirimi” ile yenilemektedir.

- **Yönetim Kurulu’nda Oluşturulan Komitelerin Sayı, Yapı ve Bağımsızlığı**

Yönetim Kurulu’na bağlı olarak Denetim Komitesi, Finans Komitesi ve İnsan Kaynakları Komitesi mevcuttur. Şirket Yönetim Kurulu, Kurumsal Yönetim İlkeleri ve bunlara uyum konusu ile bizzat ilgilendiğinden ayrı bir komite kurulmasına gerek görülmemiştir.

Mevcut komitelerde Yönetim Kurulu Üyeleri birden fazla komitede görev almamaktadır. Denetim Komitesi Üyeleri icrada görevli olmayan Yönetim Kurulu Üyeleri arasından seçilmiş olup komite başkanlığını bağımsız bir üye yapmaktadır. Mevcut Finans Komitesi ve İnsan Kaynakları Komitesi Başkanları, konularında dünya çapında kabul edilmiş deneyimlerinden yararlanılmak amacıyla Komite Başkanı olarak seçilmiştir. Gene aynı nedenlerle Finans Komitesi ve İnsan Kaynakları Komitesi’nde üye olarak, komite kararlarının icraya yönelik kararlar olmasından dolayı icrada görev alan ve konularında bilgi birikimleri, deneyimleri ve tecrübeleri tam olan Yönetici Üyeler mevcuttur.

Komitelerin mevcut üye yapılarından dolayı 1 Ocak – 31 Aralık 2008 hesap döneminde hiçbir çıkar çatışması meydana gelmemiştir.

- **Yönetim Kurulu’na Sağlanan Mali Haklar**

Şirket Yönetim Kurulu Üyeleri’ne tanınan her türlü hak, menfaat ve ücretin şekil ve şartları Esas Sözleşme’de tanımlanmıştır. Genel Kurul, Yönetim Kurulu Başkanı ve Üyeleri’ne kârdan yapılacak ödemeyi ve huzur hakkını belirlemektedir. Söz konusu hakların belirlenmesinde Şirket sonuçları ile performans değerlendirme yöntemi göz önüne alınmaktadır. Murahhas Aza’ya ayrıca Yönetim Kurulu tarafından Şirket ücret politikasına paralel yıllık olarak belirlenen yılda 12 maaş ve dört ikramiye ödenmektedir.

1 Ocak – 31 Aralık 2008 hesap döneminde 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.

g) Yapılan Araştıma Ve Geliştirme Faaliyetleri:

Yoktur.

ğ) Dönem İçinde Esas Sözleşmede Yapılan Değişiklikler Ve Nedenleri:

Yoktur.

h) Varsa, Çıkarılmış Bulunan Sermaye Piyasası Araçlarının Niteliği Ve Tutarı:

Yoktur.

ı) İşletmenin Faaliyet Gösterdiği Sektör Ve Bu Sektör İçerisindeki Yeri Hakkında Bilgi:

Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş., Türkiye'nin en büyük sanayi ve finans topluluklarından biri olan Sabancı Topluluğu'na bağlı şirketleri temsil eden ana şirkettir.

Sabancı Topluluğu, 31 Aralık 2008 tarihi itibarıyla hemen hemen tamamı faaliyet gösterdikleri sektörlerin liderleri konumunda olan 68 şirketten oluşmaktadır. Sabancı Topluluğu'nun temel ilgi alanları, finansal hizmetler, lastik takviye malzemeleri ve otomotiv, perakende, çimento ve enerjidir. Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş.'nin kendi hisseleri hariç, İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nda işlem gören 11 şirkette iştiraki bulunmaktadır.

Sabancı Topluluğu'na bağlı şirketler 18 ülkede faaliyetlerini sürdürmekte ve ürünlerini Avrupa, Ortadoğu, Asya, Kuzey Afrika, Kuzey ve Güney Amerika'nın çeşitli bölgelerinde pazarlamaktadırlar. Sabancı Topluluğu, sahip olduğu saygınlık ve marka imajı, güçlü ortaklıkları ve Türkiye piyasaları hakkındaki bilgi ve deneyimi sayesinde ana faaliyet alanlarında büyümüş ve yabancı ortaklıkları aracılığıyla dünya pazarlarına açılmıştır. Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş.'nin uluslararası iş ortakları arasında, konularında dünyanın önde gelen isimleri Aviva, Bridgestone, Carrefour, Citigroup, Dia, Heidelberg Cement, Hilton International, Mitsubishi Motor Co., Philip Morris, Toyota ve Verbund yer almaktadır.

Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş., finansman, strateji ve iş geliştirme ve insan kaynakları işlevlerinin koordinasyonunun yanı sıra, Topluluğun vizyon ve stratejilerinin belirlenmesinden ve Topluluk içinde yaratılacak sinerji ile hissedarlarına sağlanan değerin artırılmasından sorumlu bir yönetim merkezidir.

31 Aralık 2008 tarihi itibarıyla Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş.'nin en büyük hissedar grubunu, %62,56 hisse oranıyla Sabancı Ailesi oluşturmaktadır. Hisseleri %37,44 halka açıklık oranı ile (10 Şubat 2009 tarihinde bazı Sabancı Ailesi Üyeleri tarafından İMKB'ye kote edilen %15,89 oranındaki hisseler dahil) İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nda işlem görmekte olan Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş.'nin depo sertifikaları ise SEAQ International ve Portal'de kotedir.

i) Yatırımlardaki Gelişmeler, Teşviklerden Yararlanma Durumu, Yararlanılmışsa Ne Ölçüde Gerçekleştirildiği:

Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş. yatırımlarını bağlı ortaklık ve iştiraklerine yapmakta olup, şirketlerine yapmış olduğu bu yatırımlar ile ilgili teşvik uygulaması yoktur.

j) İşletmenin Üretim Birimlerinin Nitelikleri, Kapasite Kullanım Oranları Ve Bunlardaki Gelişmeler, Genel Kapasite Kullanım Oranı, Faaliyet Konusu Mal Ve Hizmet Üretimindeki Gelişmeler, Miktar, Kalite, Sürüm Ve Fiyatların Geçmiş Dönem Rakamlarıyla Karşılaştırmalarını İçeren Açıklamalar:

Yoktur.

k) Faaliyet Konusu Mal Ve Hizmetlerin Fiyatları, Satış Hasılatları, Satış Koşulları Ve Bunlarda Yıl İçinde Görülen Gelişmeler, Randıman Ve Prodüktivite Katsayılarındaki Gelişmeler, Geçmiş Yıllara Göre, Bunlardaki Önemli Değişikliklerin Nedenleri:

Yoktur.

l) Bu Tebliğ Hükümleri Çerçevesinde Düzenlenen Finansal Tablo Ve Bilgiler Esas Alınarak Hesaplanan Finansal Durum, Karlılık Ve Borç Ödeme Durumlarına İlişkin Temel Rasyolar:

1 Ocak – 31 Aralık 2008 ve 1 Ocak – 31 Aralık 2007 hesap dönemlerine ait karlılık oranları;

	Aralık 2008	Aralık 2007
Faaliyet Karlılığı	11,9%	14,6%
Dönem Karlılığı	11,8%	12,7%

31 Aralık 2008 ve 31 Aralık 2007 tarihleri itibariyle net borç/yatırılan sermaye oranı aşağıdaki gibidir:

	31 Aralık 2008	31 Aralık 2007
Toplam borçlar	83.025.409	62.749.391
Nakit ve nakit benzerleri	(7.665.059)	(2.901.156)
Net borç	75.360.350	59.848.235
Özkaynak	17.338.777	16.073.841
Yatırılan sermaye	92.699.127	75.922.076
Net borç/yatırılan sermaye oranı	81%	79%

m) İşletmenin Finansal Yapısını İyileştirmek İçin Alınması Düşünülen Önlemler:

Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş. güçlü bir finansal yapıya sahip bulunmaktadır, bu finansal yapısını önümüzdeki yıllarda da sürdürecektir şekilde planlamalarını yapmaktadır.

n) Üst Yönetimde Yıl İçinde Yapılan Değişiklikler Ve Halen Görev Başında Bulunanların Adı, Soyadı ve Mesleki Tecrübesi,

• Grup Başkanları :

- Faruk Bilen, CFO
- Hakan Akbaş, Strateji ve İş Geliştirme
- Mehmet Göçmen, İnsan Kaynakları (*)
- Akın Kozanoğlu, Finansal Hizmetler
- Engin Tunçay, Çimento (**)
- Haluk Dinçer, Perakende
- Selahattin Hakman, Enerji
- Turgut Uzer, Lastik, Takviye Malzemeleri ve Otomotiv

(*) İnsan Kaynakları Grup Başkanı Rıdvan Yirmibeşoğlu 02 Mayıs 2008 tarihinden geçerli olmak üzere görevinden ayrılmıştır. 1 Ağustos 2008 tarihinden geçerli olmak üzere İnsan Kaynakları Grup Başkanlığı görevine, Mehmet Göçmen atanmıştır..

(**) Erhan Kamışlı 31 Mart 2008 itibariyle Çimento Grup Başkanlığı görevinden ayrılmıştır. 1 Nisan 2008 tarihinden geçerli olmak üzere, bu göreve Engin Tunçay atanmıştır.

• **Üst Yönetim :**

- A. Uğur Karatop, Genel Sekreter
- Mevlüt Aydemir, Mali İşler ve Finansman Daire Başkanı
- Nedim Bozfakıoğlu, Bütçe, Muhasebe ve Konsolidasyon Daire Başkanı
- Fuat Öksüz, Denetim Daire Başkanı
- Ateş Eremekdar, Direktör – Sabancı Center Yönetimi
- Barbaros İnci, Baş Ekonomist
- Cezmi Kurtuluş, Direktör – Bütçe, Muhasebe ve Konsolidasyon
- Ergun Hepvar, Direktör – Kurumsal Bilgi Teknolojileri
- Fikret Cömert, Direktör – Kurumsal Yatırımcı İlişkileri
- Kürşat Darbaz, Direktör – Kurumsal İlişkiler
- Levent Demirağ, Direktör – Mali İşler
- Mehmet Bingöl, Direktör – Mali İşler
- Metin Reyna, Baş Hukuk Müşaviri
- Merve Ergün, Direktör – İnsan Kaynakları
- Murat Güvercinci, Direktör – Çalışma İlişkileri
- Payam Yüce Işık, Direktör – İnsan Kaynakları
- R. Murat Yılmaz, Direktör – Kurumsal Yönetim Platformları
- Reha Demiröz, Direktör – Bütçe, Muhasebe ve Konsolidasyon
- Suat Özyaprak, Direktör – Kurumsal İletişim
- Tamer Saka, Direktör – Risk Yönetimi
- Volkan Kara, Direktör – Kurumsal Strateji ve Planlama

o) Personel Ve İşçi Hareketleri, Toplu Sözleşme Uygulamaları, Personel Ve İşçiye Sağlanan Hak Ve Menfaatler:

31 Aralık 2008 tarihi itibarıyla, Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş. bünyesinde 209 kişi çalışmakta olup, toplu iş sözleşmesi uygulaması bulunmamaktadır. Personle 12 aylık maaş ve 4 aylık ikramiye ödenmektedir.

ö) Yıl İçinde Yapılan Bağışlar Hakkında Bilgiler:

1 Ocak – 31 Aralık 2009 hesap döneminde 52.694,65 (Elliikibinaltıyüzdoksandört Türk Lirası ve Altmışbeş Kuruş)TL. tutarında bağış yapılmıştır.

p) Merkez Dışı Örgütlerinin Olup Olmadığı Hakkında Bilgi:

Yoktur.

(3)Yıllık faaliyet raporlarında, yukarıdaki bentlerde belirtilen hususlardan, yıllık dönemi ilgilendiren önemli olaylar ile bunların finansal tablolara etkilerine ve yeni hesap dönemi için bu hususlardaki önemli risk ve belirsizliklere yer verilir:

1 Ocak – 31 Aralık 2008 hesap dönemini ilgilendiren önemli olaylar;

- Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş., %99,68'ine sahip olduğu Gıdasa hisselerinin tamamının satışı konusunda MGS Marmara Gıda Sanayi ve Ticaret. A.Ş. ile 14 Ağustos 2007 tarihinde imzaladığı anlaşma gereği, gerekli tüm yasal işlemler 3 Mart 2008 tarihinde tamamlanmıştır.
- Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş., %51,23'üne sahip olduğu Pilsa Plastik Sanayi A.Ş.'nin hisse senetlerinin tamamının Hollanda'da yerleşik Wavin B.V. firmasına satışına ilişkin

hisse devir anlaşması 21 Kasım 2007 tarihinde imzalanmıştır. Satış işlemleri 10 Ocak 2008 tarihinde tamamlanmış olup, hisse bedeli 41 milyon ABD Doları nakden tahsil edilmiştir.

- Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş., %49,99'una sahip olduğu Beksa Çelik Kord Sanayi ve Ticaret A.Ş.'nin hisse senetlerinin tamamının NV Bekaert SA firmasına satışına ilişkin olarak 18 Şubat 2008 tarihinde niyet anlaşması imzalanmıştır. Hisse senetlerinin devri, 24 Temmuz 2008 tarihinde tamamlanmış olup, hisse bedeli 39.402.875 EURO nakden tahsil edilmiştir.
- Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş., Teknosa'nın sermaye artışında diğer ortaklarca kullanılmayan 18.959 TL rüçhan hakkını kullanmış ve Grup'un etkin ortaklık oranı %51,91'den %69,17'ye yükselmiştir.
- Carrefoursa, 28 Ocak 2008 tarihinde, yapılmakta olan Merter Alışveriş Merkezi Projesi'ni, MultiTurkmall GYO Yatırım İnşaat ve Ticaret A.Ş. ve Apollo Real Estate ortaklık girişimine 464,3 milyon TL bedel karşılığı satmış ve bu işlem sonucunda 318,7 milyon TL maddi varlık satış karı elde etmiştir (Grup'a düşen pay 123,6 milyon TL'dir).
- Akbank tarafından 2001, 2002 ve 2003 takvim yıllarında yapılan vergilendirme hataları nedeniyle tahakkuk eden ve ödenen kurumlar vergisi ve fon payı ile birlikte toplam 754,3 milyon TL tutarındaki hataların düzeltilmesi istemiyle Maliye Bakanlığı aleyhine davalar açılmış, sözkonusu davalar ile ilgili olarak; 2001 ve 2002 yıllarına ait olmak üzere toplam 686,4 milyon TL'lik alacağın mahkeme kararı ile Akbank lehine hükme bağlanmış, Boğaziçi Kurumlar Vergi Dairesi'nin alacağın 270 milyon TL tutarındaki kısmının diğer vergi borçlardan mahsup edilerek karşılanabileceğine ilişkin verilen kararı ile 270 milyon TL Akbank mali tablolarına "gelir" olarak kaydedilmiş, mahkeme kararı ile Akbank lehine hükme bağlanmış alacakların geri kalan bölümü ile ilgili olarak Maliye Bakanlığı nezdinde görüşmeler 31 Aralık 2007 tarihi itibarıyla devam etmekteydi.

Tüm bu hukuki ve idari süreçte gelinen noktanın değerlendirilmesi sonucunda, Akbank yönetim kurulu, Maliye Bakanlığı tarafından ihtilafları sona erdirmek ve mükelleflerle ortak bir noktada uzlaşmak amacıyla hazırlanan ve 27 Şubat 2008 tarih ve 26800 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren "Bazı Kamu Alacaklarının Uzlaşma Usulü ile Tahsili Hakkında Kanun"un 3'üncü maddesi çerçevesinde, Maliye Bakanlığı ile süregelen ihtilafların sona erdirilerek uzlaşılmasına karar vermiştir. Buna göre Akbank, mülga 4389 sayılı Bankalar Kanunu'nun geçici 4'üncü maddesi hükmü uyarınca kanuni ve ihtiyari yedek akçeler ile sermayenin azaltılmasına konu ettiği 2.306 milyon TL'nin %65'inin 2001 yılına ait kurum kazancının tespitinde geçmiş yıl zararı olarak dikkate alınmasını, izleyen yıllara ait kurumlar vergisi matrahının bu şekilde bulunan zarar tutarı esas alınarak düzeltilmesini kabul etmiş ve bu konuda açtığı tüm davalardan feragat etmiştir. Yapılan hesaplamalar sonucunda, Akbank'ın Maliye Bakanlığı'ndan bu davalardan dolayı alacağı tutar 494,7 milyon TL olarak kesinleşmiştir. Bu tutardan, daha önce Maliye Bakanlığı tarafından diğer vergi borçlarından mahsup edilen 270 milyon TL'nin düşülmesinden sonra kalan 224,7 milyon TL Akbank tarafından 1 Ocak - 31 Mart 2008 hesap dönemine ait mali tablolarına gelir olarak kayıt edilmiştir.

- Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş.'nin iştiraki olan Enerjisa Enerji Üretim A.Ş.'nin sermayesinin 413.908.535 TL.'den 565.708.535 TL.'ye nakit olarak arttırılmasında kendi hissesine düşen 45.985.788 EURO'yu 18 Nisan 2008 tarihinde ödemiştir.

- Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş.'nin iştiraki olan Temsa Global Sanayi ve Ticaret A.Ş.'nin sermayesinin 70.000.000 TL.'den 210.000.000 TL.'ye nakit olarak arttırılmasında kendi hissesine düşen 64.339.156 TL.'yi 28 Mayıs 2008 tarihinde ödemiştir.
- Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş., bağlı ortaklığı olan Aksigorta A.Ş.'den 3.118.344,48 TL. nominal değerli, Çimsa Çimento Sanayi ve Ticaret A.Ş. hisse senetlerini, toplam 13.876.632,94 TL. bedelle satın alınmasına 30 Haziran 2008 tarihli yönetim kurulu toplantısında karar verilmiştir. Bu alışla Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş.'nin Çimsa Çimento Sanayi ve Ticaret A.Ş.'deki ortaklık payı %47,12'den %49,42'ye yükselmiştir.
- Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş., Aksigorta A.Ş.'den 14.312.758,44 TL. nominal değerli Akçansa Çimento Sanayi ve Ticaret A.Ş. hisse senetlerini, toplam 55.962.885,50 TL. bedelle satın alınmasına 17 Temmuz 2008 tarihli yönetim kurulu toplantısında karar verilmiştir. Bu alışla Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş.'nin Akçansa Çimento Sanayi ve Ticaret A.Ş.'deki ortaklık payı %32,24'den %39,72'ye yükselmiştir.
- Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş.'nin iştiraki olan Enerjisa Enerji Üretim A.Ş.'nin sermayesinin 565.708.535 TL.'den 727.708.535 TL.'ye nakit olarak arttırılmasında kendi hissesine düşen 44.986.097 EURO'yu 7 Temmuz 2008 tarihinde ödenmiştir.

Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş.'nin 3 Kasım 2008 tarihli Yönetim Kurulu toplantısında: Aynı şirketin 727.708.535 TL. olan sermayesinin ortaklarca nakit olarak 98.000.000 EURO ödenerek ve 177.274.263,88 TL. karşılığı primli pay ihraç edilmek suretiyle 905.000.000 TL.'ye çıkarılması için yapılan sermaye artırımına iştirak edilmesine ve ortaklık payımıza düşen 48.983.717,29 EURO sermaye payının ödenmesine, diğer ortakların rüçhan haklarını kullanmamaları durumunda kullanılmayan rüçhan haklarının şirketimizce kullanılmasına karar verilmiştir. Sermaye artışı ödemesi 12 Kasım 2008 tarihinde yapılmıştır.

- Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş.'nin 3 Kasım 2008 tarihli Yönetim Kurulu toplantısında; Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş.'nin iştiraki olan Enerjisa Elektrik Enerjisi Toptan Satış A.Ş.'nin sermayesinin 1.000.000 TL'den 5.000.000 TL.'ye çıkarılması için yapılacak sermaye artırımına iştirak edilmesine ve ortaklık payımıza düşen 1.999.600 TL. sermaye payımızın ödenmesine karar verilmiştir. Sermaye artışı ödemesi 11 Kasım 2008 tarihinde yapılmıştır.
- Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş.'nin %90 oranında pay sahibi olduğu İngiltere'de kurulu bağlı ortaklığı Universal Trading (Jersey) Limited'in tasfiye edilmesine karar verilmiş bulunmaktadır. Bu kararın uygulanması nedeniyle Universal Şirket portföyünde bulunan hisseleri payları oranında ortaklarına tasfiye bakiyesi olarak iade etmektedir. Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş. bu nedenle Universal Şirketinden tasfiye paylaşımı yoluyla 27.081.783,005 adet (%0,90) Akbank T.A.Ş. hissesi ile 2.925.000 adet (%11,7) Exsa (UK) Limited hissesi sahibi olmuştur.

Universal Şirketinden tasfiye nedeniyle iade alınan hisselerle birlikte Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş.'nin Akbank T.A.Ş.'deki payı %31,38'den %32,28'e, Exsa (UK) Limited'deki payı %87'den %98,78'ye yükselmiş bulunmaktadır.

- Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş.'nin 21 Ekim 2008 tarihli Yönetim Kurulu toplantısında; Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş.'nin 50.000 TL. sermaye ile kurulmakta olan Enerjisa Elektrik Dağıtım A.Ş. ünvanlı şirkete 24.498 nominal değerli 2.449.800 adet A grubu hisse ile iştirakte bulunmasına karar verilmiştir. Sermaye ödemesi 5 Kasım 2008 tarihinde yapılmıştır.

- Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş.'nin portföyünde yer alan 54.130.110,40 TL. nominal değerli (%50,12) Bossa Ticaret Sanayi İşletmeleri A.Ş. hisse senetlerinin tamamının Akkardan Sanayi ve Ticaret A.Ş.'ne satışına ilişkin hisse devir anlaşması 5 Ağustos 2008 tarihinde imzalanmıştır. Hisse devir anlaşmasına göre belirlenen şirket değeri 152.500.000 Amerikan Doları'dır. Bu değerin %50,12'si olan 76.433.000 Amerikan Doları Bossa Ticaret Sanayi İşletmeleri A.Ş. hisselerinin satış değeri olarak gerçekleşmiş olup, 22 Ekim 2008 tarihinde hisse devir işlemleri tamamlanmıştır.

1 Ocak – 31 Aralık 2008 hesap dönemine ait yukarıdaki bentlerde belirtilen hususlar dışında finansal tabloları etkileyecek önemli bir gelişme yoktur.

2009 yılı yeni hesap dönemi ile ilgili olarak, ulusal ve uluslararası piyasalarda meydana gelecek olumsuzluklar dolayısı ile kur riski önemli bir risk unsuru olarak finansal piyasaları ve şirketleri etkileyebilir. Ancak, Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş.'nin güçlü finansal yapısı ve konsolide seviyede kur riski taşımaması dolayısı ile kur riski ve beraberinde getireceği olumsuzluklardan en az derecede etkilenmesi beklenmektedir.

4.a) Konsolidasyona tabi işletmelerin ana ortaklık sermayesindeki payları hakkında bilgiler:

Şirket Adı	31 Aralık 2008 İtibariyle Ödenmiş Sermaye (000' TL)	Direkt İştirak Oranı (%)	Endirekt İştirak Oranı (%)	Toplam Sahip Olunan Direkt ve Endirekt Pay (%)
Finansal Hizmetler				
Akbank ¹	3.000.000	32,28	8,57	40,85
Aksigorta ¹	306.000	61,98	-	61,98
Avivasa ²	35.779	-	49,83	49,83
Ak Finansal Kiralama ³	88.400	0,01	99,99	100,00
Ak Menkul ³	50.000	0,16	99,84	100,00
Ak Portföy Yönetimi ³	1.000	0	100	100,00
Ak Yatırım Ortaklığı ^{1,3}	18.000	0	65,04	65,04
Lastik, Takviye Malzemeleri ve Otomotiv				
Kordsa Global ¹	194.529	91,11	-	91,11
Brisa ¹	7.442	43,63	-	43,63
Temsa Global	210.000	45,96	2,75	48,71
Toyotasa	3.326	64,99	0,01	65,00
Perakende				
Carrefoursa ¹	113.422	38,78	-	38,78
Diasa	112.000	40,00	-	40,00
Teknosa	110.000	69,17	-	69,17
Çimento				
Akçansa ¹	191.447	39,72	-	39,72
Çimsa ¹	135.084	49,43	8,98	58,41
Enerji				
Enerjisa Enerji Üretim	905.000	49,99	0,01	50,00
Enerjisa Elektrik Enerjisi Toptan Satış	5.000	49,99	0,01	50,00
Enerjisa Doğal Gaz	2.500	49,99	0,01	50,00

Şirket Adı	31 Aralık 2008 İtibariyle Ödenmiş Sermaye (000' TL)	Direkt İştirak Oranı (%)	Endirekt İştirak Oranı (%)	Toplam Sahip Olunan Direkt ve Endirekt Pay (%)
Ticaret ve Sanayi Şirketleri				
Advansa	22.374EUR	92,82	7,18	100,00
Sasa ^{1,4}	216.300	-	51,00	51,00
Exsa A.Ş.	117.000	12,82	32,88	45,70
Exsa U.K.	25.000.000GBP	98,70	1,30	100,00
Yünsa ¹	29.160	57,88	1,49	59,37
SKT Giyim ⁵	20.880	-	70,00	70,00
Diğer				
Philsa	3.000	25,00	-	25,00
Philip Morrissa	700	24,75	-	24,75
Olmuksa ¹	32.603	43,73	-	43,73
Dönkasan	150	20,00	30,00	50,00
Bimsa	400	79,98	20,02	100,00
Tursa	95.000	96,85	2,66	99,51
AEO	38.000	70,29	-	70,29

1. Hisse senetleri İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nda işlem görmektedir.
2. Aksigorta iştiraki
3. Akbank iştiraki
4. Advansa iştiraki
5. Yünsa iştiraki

4.b) Konsolide finansal tabloların hazırlanma süreciyle ilgili olarak; grubun iç denetim ve risk yönetim sistemlerinin ana unsurlarına ilişkin açıklamalar:

Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş. ve bağlı iştiraklerinde iç denetim çalışmaları etkin ve verimli bir şekilde yapılmakta ve üst yönetim tarafından kurumsal yönetim ilkelerinin bir gereği olarak desteklenmektedir. Uzun yıllardır Hacı Ömer Sabancı A.Ş. bünyesinde hizmet veren ve iç denetim alanında yaşanan önemli gelişmeler doğrultusunda kendisini sürekli yenileyen Denetim Daire Başkanlığı; “proaktif bir denetim yaklaşımıyla Sabancı topluluğu bünyesinde risk yönetimi, kontrol sistemi ve kurumsal yönetim uygulamalarının geliştirilmesi için gerekli uzmanlığı sağlayarak, Topluluğun kurumsal ve ekonomik hedeflerine ulaşmasına katkıda bulunmak” misyonunu benimsemiştir.

Bu amaçla, Denetim Daire Başkanlığı risk odaklı bir yaklaşımla hazırlanan yıllık denetim planları doğrultusunda Hacı Ömer Sabancı A.Ş. ve bağlı şirketlerde mali ve operasyonel konularda üst yönetime güvence oluşturacak şekilde denetimler gerçekleştirmektedir.
03 Nisan 2009

Ahmet C. DÖRDÜNCÜ
Yönetim Kurulu Üyesi, CEO

M. Nedim BOZFAKIOĞLU
Bütçe, Muhasebe ve Konsolidasyon
Daire Başkanı