

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

1 OCAK – 30 EYLÜL 2010

ARA HESAP DÖNEMİNE AİT

FAALİYET RAPORU

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.
1 OCAK – 30 EYLÜL 2010 ARA 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 - 30 Eylül 2010 Hesap Dönemi
- **Ortaklığın Ünvanı :** Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş.
- **Yönetim Kurulu :**
 - Güler Sabancı, Yönetim Kurulu Başkanı (12.05.2010 – 12.05.2013)
 - Erol Sabancı, Yönetim Kurulu Başkan Vekili (12.05.2010 – 12.05.2013)
 - Sevil Sabancı Sabancı, Yönetim Kurulu Üyesi (12.05.2010 – 12.05.2013)
 - Serra Sabancı, Yönetim Kurulu Üyesi (12.05.2010 – 12.05.2013)
 - Mevlüt Aydemir, Yönetim Kurulu Üyesi (12.05.2010 – 12.05.2013)
 - Ali Zafer İncecik, Yönetim Kurulu Üyesi (12.05.2010 – 12.05.2013)
 - Erkut Yücaoğlu, Yönetim Kurulu Üyesi (12.05.2010 – 12.05.2013)
 - Zafer Kurtul, Yönetim Kurulu Üyesi (12.05.2010 – 12.05.2013)
- **Komite Üyeleri :**
 - **Finans Komitesi :**
 - Erol Sabancı, Başkan
 - Mevlüt Aydemir
 - Faruk Bilen
 - Cezmi Kurtuluş
 - Levent Demirağ
 - **Denetim Komitesi :**
 - Mevlüt Aydemir, Başkan
 - Serra Sabancı
 - **İnsan Kaynakları Komitesi :**
 - A. Zafer İncecik, Başkan
 - Zafer Kurtul
 - Haluk Dinçer
 - Merve Ergun
 - **İş Geliştirme Komitesi :**
 - Erkut Yücaoğlu, Başkan
 - Zafer Kurtul
 - A. Zafer İncecik
 - Hakan Akbaş
 - Faruk Bilen
 - **Kurumsal Yönetim Komitesi :**
 - A. Zafer İncecik, Başkan
 - Sevil Sabancı Sabancı
 - Serra Sabancı
 - Mevlüt Aydemir

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 riskinin makul seviyede tutulması 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.

Topluluk 2010 yılı için olası tüm gelişmelere kendisini tüm iş kolları itibarıyla hazırlamıştır. 2010 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, risk yönetimi ve Basel II'ye uyum açısından önemli ilerlemeler göstermiştir.

Akbank Risk Yönetimi Bölümü, Basel II düzenlemeleriyle tam uyumlu bir risk yönetimi sistemi oluşturmayı ve gelişmekte 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 öngörülü 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.

- **FUTURE FORUMS**

Future Forums, Sabancı Topluluğu'nun sürdürülebilir büyüme hedefini destekleyecek pazar ve müşteri odaklı bakış açısını her faaliyetinin odağına yerleştirmek; sektör ve pazar sınırlarının ötesinde düşünmeyi sağlayacak bir zihinsel dönüşümü desteklemek amacıyla başlatılmış bir girişimdir. Sabancı Üniversitesi ile işbirliği içinde gerçekleştirilen Future Forums ile Sabancı Topluluğu'nda;

- Şirketlerin sektörel trendler ve dinamikleri izleyerek bunların Pazar üzerinde bugünkü ve gelecekteki etkilerini tanımlayabilme yaklaşımının geliştirilmesi,
- Pazar ve müşteri odaklı bakış açısının ve bu yaklaşımdan beslenen süreçlerin geliştirilmesi ve yayılması,
- Stratejik planlama ve pazarlama planlarının geliştirilmesi süreçlerinin etkinliğinin artırılması,
- Pazardaki karşılanamayan ihtiyacı belirleme, bunu işaret eden sinyalleri fark etme ve anlamlandırma yaklaşımının güçlendirilmesi ve
- Pazar ve müşteriyle ilgili verilerin paylaşılacağı ve öğrenileceği bir gelişim ortamının yaratılması hedeflenmektedir.

- **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:

Yoktur.

e) İşletmenin Gelişimi Hakkında Yapılan Öngörüler:

Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş. iş kolu; 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 – 30 Eylül 2010 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) ünvanı ile yürütmektedir. Bu bölümde ayrıca Necip Turaman, Uzman (nturaman@sabanci.com) ve Aslı Özçelik, Sekreter (aozcelik@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 –30 Eylül 2010 hesap döneminde yurtiçinde 163, yurtdışında ise 204 kurumsal pay sahibi ile toplantı yapılmış; 300 civarında kurumsal pay sahipleri ile telefonda görüşülmüş ve gelen sorular cevaplandırılmış; ayrıca pay sahiplerinden gelen yaklaşık 300 adet e-mail yanıtlanmıştır.

- **Pay Sahiplerinin Bilgi Edinme Haklarının Kullanımı**

1 Ocak – 30 Eylül 2010 hesap döneminde Pay Sahipleri Birimi tarafından pay sahiplerinden gelen 600’ün üzerinde telefon, e-mail ve bizzat yüz yüze yapılan görüşmelerde gelen 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 – 30 Eylül 2010 hesap döneminde pay sahiplerinden bu konuda bir talep alınmamıştır.

- **Genel Kurul Bilgileri**

12 Mayıs 2010 tarihinde Olağan Genel Kurul Toplantısı yapılmıştır. Bu toplantıya %64,69 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 2009 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.

12 Mayıs 2010 tarihli Olağan Genel Kurulda üç yıl süre için görev yapmak üzere seçilen Yönetim Kurulu üyeleri şöyledir:

Erol SABANCI
Güler SABANCI
Sevil Sabancı SABANCI
Serra SABANCI
Zafer KURTUL (*)
Erkut YÜCAOĞLU
Ali Zafer İNCECİK
Mevlüt AYDEMİR

(*) 20 Temmuz 2010 tarihinde ayrılan Ahmet Cemal Dördüncü’nün yerine Zafer Kurtul atanmıştır.

- **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 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.

Bu bilgi 2009 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 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.

13 Mayıs 2010 tarihinde alınan kararla, Hacı Ömer Sabancı Holding'in 2009 yılı karından 204 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. 2010 yılında basın toplantısı tarihleri www.sabanci.com web sayfasından kamuoyuna önceden duyurulacaktır. Bilgilendirme politikasının yürütülmesinden Yönetim Kurulu Başkanı Güler Sabancı ve CEO Zafer Kurtul sorumludurlar.

- **Özel Durum Açıklamaları**

1 Ocak – 30 Eylül 2010 hesap döneminde SPK düzenlemeleri uyarınca Şirketimiz tarafından İMKB'ye 20 adet özel durum açıklamasında bulunulmuştur. 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 – 30 Eylül 2010 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)
Mevlüt AYDEMİR-Üye /Görevli Üye (İcracı olmayan)
Erkut YÜCAOĞLU -Üye (Bağımsız-İcracı olmayan)
Zafer İNCECİK – Üye (Bağımsız-İcracı olmayan)
Zafer KURTUL-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.

- **İç Kontrol Mekanizması**

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. Yönetim Kurulu Üyesi Mevlüt Aydemir 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 – 30 Eylül 2010 hesap döneminde 7 adet yüz yüze, 21 adet Türk Ticaret Kanunu ve Esas Sözleşme hükümleri paralelinde yazılı onay alınmak sureti ile toplam 28 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 – 30 Eylül 2010 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 – 30 Eylül 2010 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 yılsonunda, çalışanlar bir e-öğrenme programı ile iş etiği kuralları ile ilgili bilgilerini güncellemekte ve iş etiği kurallarına bağlılıklarını, doldurdıkları “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 – 30 Eylül 2010 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 – 30 Eylül 2010 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 Araştırma 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, 30 Eylül 2010 tarihi itibarıyla hemen hemen tamamı faaliyet gösterdikleri sektörlerin liderleri konumunda olan 72 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 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.

30 Eylül 2010 tarihi itibarıyla Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş.'nin en büyük hissedar grubunu, %43,61 hisse oranıyla Sabancı Ailesi oluşturmaktadır. Hisseleri %39,40 halka açıklık oranı ile 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 – 30 Eylül 2010 ve 1 Ocak – 30 Eylül 2009 hesap dönemlerine ait karlılık oranları;

	Eylül 2010	Eylül 2009
Faaliyet Karlılığı	21%	20%
Dönem Karlılığı	18%	17%

30 Eylül 2010 ve 31 Aralık 2009 tarihleri itibariyle net borç/yatırılan sermaye oranı aşağıdaki gibidir:

	30 Eylül 2010	31 Aralık 2009
Toplam borçlar	96.667.446	90.266.612
Nakit ve nakit benzerleri	(7.505.310)	(12.869.232)
Net borç	89.162.136	77.397.380
Özkaynak	23.055.815	20.688.577
Yatırılan sermaye	112.217.951	98.085.957
Net borç/yatırılan sermaye oranı	79%	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, Çimento
- Haluk Dinçer, Perakende
- Selahattin Hakman, Enerji
- Mehmet Pekarun, Lastik, Takviye Malzemeleri ve Otomotiv (*)

(*) 20 Eylül 2010 tarihinde ayrılan Turgut Uzer'in yerine Mehmet Pekarun atanmıştır.

• **Üst Yönetim :**

- Nedim Bozfakıoğlu, Genel Sekreter
- Cezmi Kurtuluş, Bütçe, Muhasebe ve Konsolidasyon Bölüm Başkanı
- Levent Demirağ, Mali İşler ve Finansman Bölüm Başkanı
- Bülent Bozdoğan, Denetim Bölüm Başkanı
- Merve Ergun, İnsan Kaynakları Bölüm Başkanı
- Ateş Eremekdar, Direktör – Sabancı Center Yönetimi
- Barbaros İnci, Baş Ekonomist
- Ergun Hepvar, Direktör – Kurumsal Bilgi Teknolojileri (*)
- Fikret Cömert, Direktör – Bütçe, Konsolidasyon ve Yatırımcı İlişkileri
- Gökhan Eyigün, Direktör – Kurumsal İş Geliştirme
- Recep Reha Demiröz, Direktör – Bütçe, Muhasebe ve Konsolidasyon
- Suat Özyaprak, Direktör – Kurumsal İletişim
- Şerafettin Karakış, Direktör – Mali İşler
- Tülin Oğur, Direktör – Finansman
- Volkan Kara, Direktör – Kurumsal Strateji ve Planlama

(*) 17 Ekim 2010 tarihinden itibaren geçerli olmak üzere Ergün Hepvar, mevcut görevinden ayrılmıştır.

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

30 Eylül 2010 tarihi itibarıyla, Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş. bünyesinde 191 kişi çalışmakta olup, toplu iş sözleşmesi uygulaması bulunmamaktadır. Personele 12 aylık maaş ve 4 aylık ikramiye ödenmektedir.

ö) Yıl İçinde Yapılan Bağışlar Hakkında Bilgiler:

1 Ocak –30 Eylül 2010 hesap döneminde 15.200.- (Onbeşbinikiyüz Türk Lirası)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 –30 Eylül 2010 hesap dönemini ilgilendiren önemli olaylar;

- Aksigorta iştirak portföyünde yer alan Akbank ve Avivasa ile, Exsa portföyünde yer alan Akbank hisselerinin kısmi bölünme yoluyla Holding’e aynı sermaye olarak konulmasına ilişkin süreç 14 Ocak 2010 tarihinde tamamlanmış, artan 140.403.931 TL’lik sermaye, Merkezi Kayıt Kuruluşu A.Ş. tarafından kaydıleştirilmiştir. Holding iştirak portföyünde %32,28 oranında yer alan Akbank hisse senetlerinin oranı %40,75’e yükselmiştir, Aksigorta iştirak portföyünde %49,83 oranında yer alan Avivasa hisse senetlerinin tamamı, Holding iştirak portföyüne dahil olmuştur.

Bilanço Tarihinden Sonraki Olaylar;

- Akbank, yurtiçinde 2,5 Milyar Türk Lirası’na kadar farklı vadelerde Türk Lirası cinsinden banka bonosu ve/veya tahvil ihraç edebilmek için Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu ve Sermaye Piyasası Kurulu’na başvuruda bulunmuştur.
- Carrefoursa Carrefour Sabancı Ticaret Merkezi A.Ş.’nin İpek Giyim Mağazaları Ticaret ve Sanayii Anonim Şirketi’yle birleşmesine ilişkin işlemin onaylanması talebiyle 14 Ekim 2010 tarihinde Sermaye Piyasası Kurulu’na başvuru yapılmıştır.
- Olmuksa ile DS Smith (Luxembourg) S.A.R.L. arasında, Çorum’da faaliyet gösteren DS Smith Çopikas Kağıt ve Oluklu Mukavva Kutu Sanayi A.Ş.’ne ait hisselerinin tamamının satın alınmasına yönelik 28 Mayıs 2010 tarihinde imzalanan hisse alım sözleşmesine ilişkin gerekli izinler temin edilmiş ve 1 Ekim 2010 tarihinde hisselerin tamamı 5,5 milyon Euro nakit karşılığında devralınmıştır.

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

Şirket Adı	30 Eylül 2010 İtibariyle Ödenmiş Sermaye (000' TL)	Direkt İştirak Oranı (%)	Endirekt İştirak Oranı (%)	Toplam Sahip Olunan Direkt ve Endirekt Pay (%)
Finansal Hizmetler				
Akbank ^{1,2}	4.000.000	40,75	0,10	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	30.000	0,16	99,84	100,00
Ak Portföy Yönetimi ³	1.000	-	99,99	99,99
Ak Yatırım Ortaklığı ^{1,3}	18.000	-	70,04	70,04
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	48,71	-	48,71
Perakende				
Carrefoursa ¹	113.422	38,78	-	38,78
Diasa	112.000	40,00	-	40,00
Teknosa	110.000	70,29	-	70,29
Çimento				
Akçansa ¹	191.447	39,72	-	39,72
Çimsa ¹	135.084	49,43	8,98	58,41

Şirket Adı	30 Eylül 2010 İtibariyle Ödenmiş Sermaye (000' TL)	Direkt İştirak Oranı (%)	Endirekt İştirak Oranı (%)	Toplam Sahip Olunan Direkt ve Endirekt Pay (%)
------------	---	-----------------------------------	-------------------------------------	---

Enerji

Enerjisa Enerji Üretim	1.400.420	49,99	0,01	50,00
Enerjisa Elektrik Enerjisi Toptan Satış	5.000	49,99	0,01	50,00
Enerjisa Doğal Gaz	3.325	49,99	0,01	50,00
Enerjisa Elektrik Dağıtım A.Ş.	1.158.650	49,99	0,01	50,00
Başkent Elektrik Dağıtım A.Ş. ⁴	486.176	-	99,99	99,99

Ticaret ve Sanayi Şirketleri

Advansa	22.374EUR	92,82	7,18	100,00
Sasa ^{1,5}	216.300	-	51,00	51,00
Exsa A.Ş.	117.000	12,82	32,88	45,70
Exsa U.K.	10.000.000GBP	98,70	1,30	100,00
Yünsa ¹	29.160	57,88	-	57,88
SKT Giyim ⁶	45.380	-	76,93	76,93

Diğer

Philsa	3.000	25,00	-	25,00
Philip Morrisa	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	99,41	0,11	99,52
AEO	38.000	70,29	-	70,29

- Hisse senetleri İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nda işlem görmektedir.
- Aksigorta'nın portföyünde yer alan Akbank ve Avivasa ile Exsa'nın portföyünde yer alan Akbank hisselerinin kısmi bölünme yoluyla Holding'e aynı sermaye olarak konulması işlemi sonucu;
 - Holding iştirak portföyünde % 32,28 oranında yer alan Akbank hisse senetlerinin oranı %40,75'e yükselmiş bulunmaktadır.
 - Aksigorta iştirak portföyünde %49,83 oranında yer alan Avivasa hisse senetlerinin tamamı, Holding iştirak portföyüne dahil olmuştur.
- Akbank iştiraki
- Enerjisa Elektrik Dağıtım A.Ş. iştiraki
- Advansa iştiraki
- 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 gerçekleştirilmektedir.

12 Kasım 2010

Zafer KURTUL
CEO

Cezmi KURTULUŞ
Bütçe, Muhasebe ve Konsolidasyon
Bölüm Başkanı