

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

1 OCAK – 30 EYLÜL 2011

ARA HESAP DÖNEMİNE AİT

FAALİYET RAPORU

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.
1 OCAK – 30 EYLÜL 2011 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 :** 1 Ocak - 30 Eylül 2011 Hesap Dönemi
- **Ortaklığın Ünvanı :** Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş.
- **Yönetim Kurulu :**
 - Güler Sabancı, Yönetim Kurulu Başkanı
 - Erol Sabancı, Yönetim Kurulu Başkan Vekili
 - Sevil Sabancı Sabancı, Yönetim Kurulu Üyesi
 - Serra Sabancı, Yönetim Kurulu Üyesi
 - Mevlüt Aydemir, Yönetim Kurulu Üyesi
 - Ali Zafer İncecik, Yönetim Kurulu Üyesi
 - Erkut Yücaoğlu, Yönetim Kurulu Üyesi
 - Zafer Kurtul, Yönetim Kurulu Üyesi
- **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
 - Neriman Ülsever (*)
 - **İş Geliştirme Komitesi :**
 - Erkut Yücaoğlu, Başkan
 - Zafer Kurtul
 - A. Zafer İncecik
 - Ata Köseoğlu (**)
 - Faruk Bilen
 - **Kurumsal Yönetim Komitesi :**
 - A. Zafer İncecik, Başkan
 - Sevil Sabancı Sabancı
 - Serra Sabancı
 - Mevlüt Aydemir

(*) 3 Temmuz 2011 tarihi itibarıyla Merve Ergun mevcut görevinden ayrılmış, yerine Neriman Ülsever atanmıştır.

(**) 27 Haziran 2011 tarihi itibarıyla Hakan Akbaş mevcut görevinden ayrılmış, yerine Ata Köseoğlu atanmıştır.

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:

H. Ö. Sabancı Holding A.Ş.'de, her riskin aynı zamanda fırsatları da beraberinde taşıdığı gerçeğiyle “sürdürülebilir büyüme”nin, risklerin etkin bir biçimde belirlenmesi, ölçülmesi ve yönetilmesi suretiyle sağlanacağı düşünülmektedir. H. Ö. Sabancı Holding A.Ş., misyonunun önemli bir parçası olan, “paydaşlarına değer yaratmak” için risk yönetimi konusunu önemle ele almaktadır. Bu doğrultuda H. Ö. Sabancı Holding A.Ş., Türkiye'nin öncü kurumlarından biri olarak güçlü risk yönetimi altyapısıyla, kurum genelinde tanımlanmış bir risk yönetimi sistemini uygulamaya devam etmektedir.

Finans Dışı Sektörlerde Faaliyet Gösteren Şirketlerimizde Risk Yönetimi

H. Ö. Sabancı Holding A.Ş.'de 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. Tüm Topluluk şirketleri, Sabancı Holding Risk Modeli ve Standartları'na uygun olarak karşı karşıya bulundukları riskleri düzenli olarak tanımlamakta ve bunları öncelik sırasına göre sınıflandırmaktadır. Risk kültürünün tüm kurum genelinde yaygınlaştırılması için çalışılmakta, doğru işin doğru miktarda risk alınarak gerçekleştirilmesi için güvence sağlanmaktadır. Risk yönetimi H. Ö. Sabancı Holding A.Ş.'nin iş modellerine entegre bir şekilde yürütülmekte, tüm Topluluk şirketlerinde profesyonel risk yöneticisi pozisyonları oluşturulmaktadır. Şirketler kritik riskler için ayrıntılı aksiyon planları hazırlamakta; sorumlu kişiler, risklerin etkin yönetimi için gerekli olan risk yönetim aksiyonlarını geliştirmekte ve gerçekleştirmektedir. Topluluk şirketlerinin risk yönetim aktivitelerindeki başarıları, performans ölçüm sisteminde önemli bir kriter olarak değerlendirilmekte, gelişmeler düzenli olarak raporlanmaktadır.

H. Ö. Sabancı Holding A.Ş., risk yönetimine verdiği önem sayesinde hissedarlarına değer yaratmaya 2011 yılında ara vermemiş, sürdürülebilir büyümesini devam ettirmiştir.

H. Ö. Sabancı Holding A.Ş., güçlü sermayesi ve etkin yönetim anlayışıyla faaliyet gösterdiği tüm iş kollarında 2011 yılı ikinci yarısındaki olası gelişmelere hazır durumdadır. H. Ö. Sabancı Holding A.Ş., dünyadaki ve Türkiye’deki gelişmeleri yakından izleyerek, gerekli tedbirleri alarak ve sürekli artan risklerin etkin yönetimi için gerekli altyapıyı oluşturarak, 2011 yılında da her geçen yıl artan başarılarına yenilerini ekleyecektir.

Finans Sektöründe Faaliyet Gösteren Şirketlerimizde Risk Yönetimi

H. Ö. Sabancı Holding A.Ş. finansal kuruluşları, tüm gelişmeleri yakından izleyerek, maruz kalabilecekleri riskleri güçlü risk yönetimi ölçüm ve hesaplamalarıyla etkin ve verimli bir biçimde yönetmektedir. Topluluğun en büyük finansal kuruluşu olan Akbank, başarılı öngörülleri ve zamanında aldığı stratejik kararlarla risk, büyüme ve getiri dengesini en uygun düzeyde tutmuş, akılcı ve tedbirli risk yönetimi anlayışıyla krizin etkilerini en iyi biçimde yönetmektedir. Sürdürülebilir kârlılığa ve ülke ekonomisine değer katmaya odaklanan Akbank, 2011 yılında da güçlü finansal yapısı, müşteri odaklı yaklaşımı, yenilikçi ürün ve hizmetleriyle Türk ekonomisi ve reel sektörüne olan desteğini artırarak sürdürmeye devam ettirmektedir.

Akbank risk yönetimi felsefesinin ana ilkeleri:

- Piyasa ve kredi riskleri, operasyonel risk, aktif-pasif riski ve diğer bankacılık risklerini etkin bir biçimde yönetmek ve izlemek; iş birimleri arasında uygun sermaye dağılımını sağlamak,
- Riskleri öngörülü bir biçimde yönetmek; yön verici risk stratejileri, modeller, parametreler yardımıyla riskleri ilk aşamada belirlemek ve analiz etmek,
- Risk yönetimi sistemini iş birimlerinden bağımsız bir yapıda oluşturmak,
- Risk yönetimi sistemini Banka organizasyon yapısının bir parçası olarak ele alarak sisteme entegre etmek,
- Tüm riskleri hesaplamak ve raporlamak,
- Hissedarlara, müşterilere ve çalışanlara uzun vadede maksimum artı değer sunmak,
- Hızla değişen piyasa koşullarına ayak uydurmak amacıyla değişime ve öğrenmeye açık olmak,
- Finansal anlamda güvenilir ve güçlü olmak, sektörde devamlılığı olan bir finansal aracı imajı sunarak hissedarlar ve müşterilerle uzun yıllar sürecek iş ilişkileri kurmaktır.

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 aklı 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

- **SA X+ Stratejik Planlama**

H. Ö. Sabancı Holding A.Ş.'nin orta ve uzun vadeli gelecekte sürdürülebilir ve karlı büyümesini sağlayacak pazar ve rekabet odaklı stratejik yol haritaları, X+ Stratejik Planlama Süreci ile oluşturulur.

Süreç on yıllık stratejik plan (X+10), üç yıllık iş planı (X+3) ve yıllık bütçeden oluşan entegre bir Topluluk strateji ve planlama süreci disiplini içerisinde uygulanır.

X+ süreci her yıl yapılan iyileştirmeler neticesinde Sabancı iştiraklerinin daha etkin ve sonuç odaklı bir bakış açısı ile orta ve uzun vadeli stratejik planlama yapabilmesi için gerekli donanımı sağlar.

- **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, H. Ö. Sabancı Holding A.Ş.'nin 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 H. Ö. Sabancı Holding A.Ş.'de;

- 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 paylaşılabileceği 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**
H. Ö. Sabancı Holding A.Ş.'nin 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:

Bilanço tarihinden sonraki önemli olaylar için lütfen sayfa 15'e bakınız.

e) İşletmenin Gelişimi Hakkında Yapılan Öngörüler:

Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş. iş kolu; Bankacılık, Enerji, Çimento, Perakende, Sanayi ve Sigortacılık 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 2011 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 Barış Oran, Direktör (boran@sabanci.com) ünvanı ile yürütmektedir. Bu bölümde ayrıca Vecih Yılmaz, Uzman (vyilmaz@sabanci.com), Neslihan Döngel, Uzman (ndongel@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 2011 ara hesap döneminde yurtiçinde 213, yurtdışında ise 151 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 2011 ara hesap döneminde Pay Sahipleri Birimi tarafından pay sahiplerinden gelen 500’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 2011 hesap döneminde pay sahiplerinden bu konuda bir talep alınmamıştır.

• Genel Kurul Bilgileri

10 Mayıs 2011 tarihinde Olağan Genel Kurul Toplantısı yapılmıştır. Bu toplantıya % 56,93 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 2010 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.

- **Oy Hakları ve Azınlık Hakları**

Esas Sözleşme’de imtiyazlı oy hakkı bulunmamaktadır.

Esas Sözleşme’de, 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 Politikası 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 2010 yılı faaliyet raporunda ayrı bir bölüm olarak yer almış ve Genel Kurul öncesi pay sahiplerinin ve kamunun bilgisine sunulmuştur.

H. Ö. Sabancı Holding A.Ş.’nin kâr dağıtımı yasal süreler içinde gerçekleştirilmektedir. H. Ö. Sabancı Holding A.Ş.’de 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.

11 Mayıs 2011 tarihinde, Hacı Ömer Sabancı Holding’in 2010 yılı karından 306 milyon TL nakit kar dağıtımı kararı alınmış ve tamamlanmıştır.

- **Payların Devri**

H. Ö. Sabancı Holding A.Ş. Esas Sözleşmesi’nde pay devrini kısıtlayan bir hüküm yer almamaktadır.

BÖLÜM II-KAMUYU AYDINLATMA VE ŞEFFAFLIK

- **Şirket Bilgilendirme Politikası**

H. Ö. Sabancı Holding A.Ş.’de SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri’nde belirtildiği şekli ile bilgilendirme politikası yer almaktadır. Bu politika gereği sınırlı dış denetimden geçmiş altıncı ay ve tam kapsamlı denetimden geçmiş onikinci ay konsolide rakamlar basın toplantısı ile denetimden geçmemiş üçüncü ve dokuzuncu ay konsolide rakamlar basın açıklaması ile kamuya duyurulmaktadır. Uluslararası Finansal Raporlama Standartları (UFRS) doğrultusunda hazırlanan raporların duyurusu SPK’ca belirtilen süreler içinde kamuoyuna yapılmıştır. 2011 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 2011 hesap döneminde SPK düzenlemeleri uyarınca H. Ö. Sabancı Holding A.Ş tarafından İMKB’ye 23 adet özel durum açıklamasında bulunulmuştur. Söz konusu açıklamalar zamanında yapılmış olup İMKB tarafından yaptırım uygulanmamıştır.

H. Ö. Sabancı Holding A.Ş. hisseleri yurtdışı borsalarda kote değildir

- **Şirket Web Sitesi ve İçeriği**

H. Ö. Sabancı Holding A.Ş. web sitesi adresi www.sabanci.com’dur. Belirtilen 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**

H. Ö. Sabancı Holding A.Ş.’de 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, H. Ö. Sabancı Holding A.Ş. hakkındaki gelişmeleri, ilgili mevzuat gereği kamuya yapılan açıklamalar aracılığı ile öğrenmektedir.

H. Ö. Sabancı Holding A.Ş. çalışanları ayrıca uzmanlık alanlarında ve ilgili oldukları genel konularda yapılan toplantılar, düzenlenen seminerler, eğitimler ve e-posta kanalıyla gönderilen bilgiler vasıtasıyla bilgilendirilmektedir. Çalışanlar için bir portal mevcuttur ve kendilerini ilgilendirecek her türlü bilgi ve belgeye bu portal kanalı ile ulaşmaları sağlanmıştır.

- **Menfaat Sahiplerinin Yönetime Katılımı**

Çalışanların yönetime katılımı H. Ö. Sabancı Holding A.Ş. 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 H. Ö. Sabancı Holding A.Ş.’nin etkin yönetimini temin için gerekli katılım ve katkıları sağlanmaktadır.

- **İnsan Kaynakları Politikası**

Bulunduğu her sektörde “dünya standartlarında” insan kaynakları yönetim anlayışının benimsendiği, herkesin çalışmak istediği ve çalışmaktan gurur duyduğu örnek bir Topluluk olmayı amaçlayan H. Ö. Sabancı Holding A.Ş.’de İnsan Kaynakları Politikaları, insan yönetimine yönelik uygulama ve önceliklerin dayandığı temel anlayışı belirlemektedir.

İnsan Kaynakları ana politikaları ile nitelikli iş gücünü topluluğa kazandırmak, çalışanlara sürekli gelişmeleri ve potansiyellerini gerçekleştirmeleri için yatırım yapmak, organizasyonun sürekli gelişimini ve güçlendirilmesini sağlamak, nitelikli iş gücünü 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.

H. Ö. Sabancı Holding A.Ş.’de çalışanlarla ilişkileri yürütmek üzere temsilci atanmamıştır.

Şirketimizde 1 Ocak – 30 Eylül 2011 hesap döneminde ve öncesinde çalışanlardan ayrımcılık konusunda gelen bir şikayet olmamıştır.

- **Müşteri ve Tedarikçilerle İlişkiler Hakkında Bilgiler**

H. Ö. Sabancı Holding A.Ş. faaliyet konusu itibariyle mal ve hizmet pazarlaması ve satışı işinde yer almamaktadır.

- **Sosyal Sorumluluk**

H. Ö. Sabancı Holding A.Ş. 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**

H. Ö. Sabancı Holding A.Ş. 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 Aydemir-Üye (Bağımsız-İcracı olmayan)
- Erkut Yücaoğlu- Üye (Bağımsız-İcracı Olmayan)
- Zafer İncecik-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**

H. Ö. Sabancı Holding A.Ş. 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**

H. Ö. Sabancı Holding A.Ş. 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 H. Ö. Sabancı Holding A.Ş. ve Topluluk bazında etkin risk yönetimi için uygulanacak süreçler geliştirilmiş ve uygulamaya alınmıştır. Risk yönetimi Sabancı Topluluğu'nun iş modellerine entegre bir şekilde yürütülmekte, tüm topluluk şirketlerinde profesyonel risk yöneticisi pozisyonları oluşturulmaktadır.

Aynı şekilde İç Kontrol Mekanizması, H. Ö. Sabancı Holding A.Ş.'nin 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. Yönetim Kurulu Üyesi Mevlüt Aydemir mevcut Denetim Komitesi'nin Başkanlığını yürütmektedir.

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

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

- **Yönetim Kurulu’nun Faaliyet Esasları**

H. Ö. Sabancı Holding A.Ş. Yönetim Kurulu 1 Ocak - 30 Eylül 2011 hesap döneminde 4 adet yüz yüze, 19 adet Türk Ticaret Kanunu ve Esas Sözleşme hükümleri paralelinde yazılı onay alınmak sureti ile toplam 23 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 2011 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**

H. Ö. Sabancı Holding A.Ş. Yönetim Kurulu Üyeleri, 1 Ocak - 30 Eylül 2011 hesap döneminde Şirket ile işlem yapmamış ve aynı faaliyet konularında rekabet edecek girişimlerde bulunmamıştır.

- **Etik Kurallar**

H. Ö. Sabancı Holding A.Ş.’de iş etiği kuralları oluşturulmuş ve uygulamaya alınmıştır. İş etiği kuralları kurumsal web sitesinde yayımlanarak kamuya açıklanmıştır. Çalışanların kurallar hakkında bilgilendirilmesi ise kuralların H. Ö. Sabancı Holding A.Ş. iç iletişim portalında yayımlanması, basılı kitapçıkların tüm çalışanlara dağıtılması ve bilgilendirme eğitimlerinin gerçekleştirilmesi yoluyla sağlanmaktadır. Ayrıca her yılsonunda, çalışanlar bir e-öğrenme programıyla iş etiği kurallarına ilişkin 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, Finans, İnsan Kaynakları, İş Geliştirme ve Kurumsal Yönetim Komiteleri mevcuttur.

Denetim, İnsan Kaynakları, İş Geliştirme ve Kurumsal Yönetim Komiteleri’nin komite başkanlığını bağımsız üyeler yapmaktadır. Mevcut Finans Komitesi Başkanı ise konusunda dünya çapında kabul edilmiş deneyiminden yararlanılmak amacıyla Komite Başkanı olarak seçilmiştir. Yine aynı nedenlerle Finans, İnsan Kaynakları ve İş Geliştirme Komiteleri’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 2011 hesap döneminde hiçbir çıkar çatışması meydana gelmemiştir.

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

H. Ö. Sabancı Holding A.Ş. 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 H. Ö. Sabancı Holding A.Ş. sonuçları ile performans değerlendirme yöntemi göz önüne alınmaktadır. Murahhas Aza'ya ayrıca Yönetim Kurulu tarafından H. Ö. Sabancı Holding A.Ş. ücret politikasına paralel yıllık olarak belirlenen yılda 12 maaş ve dört ikramiye ödenmektedir.

1 Ocak – 30 Eylül 2011 hesap döneminde H. Ö. Sabancı Holding A.Ş., 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:

H. Ö. 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 2011 tarihi itibarıyla hemen hemen tamamı faaliyet gösterdikleri sektörlerin liderleri konumunda olan 70 şirketten oluşmaktadır. Sabancı Topluluğu'nun temel ilgi alanları finansal hizmetler, enerji, perakende, çimento, lastik, lastik takviye malzemeleri ve otomotivdir. H. Ö. Sabancı Holding A.Ş. 'nin kendi hisselerinin yanı sıra 11 iştirakinin hisseleri de İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nda (İMKB) işlem görmektedir.

Sabancı Topluluğu'na bağlı şirketler 18 ülkede faaliyetlerini sürdürmekte ve ürünlerini Avrupa, Orta Doğu, Asya, Kuzey Afrika, Kuzey ve Güney Amerika'nın çeşitli bölgelerinde pazarlamaktadır. 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. Sabancı Holding'in uluslararası iş ortakları arasında, konularında dünyanın önde gelen isimleri Ageas, Aviva, Bridgestone, Carrefour, Citigroup, Dia, Heidelberg Cement, Hilton International, International Paper, Mitsubishi Motor Co., Philip Morris ve Verbund yer almaktadır.

H. Ö. Sabancı Holding A.Ş., finansman, strateji, iş geliştirme ve insan kaynakları işlevlerini koordine etmenin yanı sıra Topluluğun vizyon ve stratejilerinin belirlenmesinden ve Topluluk içinde yaratılacak sinerjiyle hissedarlara sağlanan değerin artırılmasından sorumlu bir yönetim merkezidir.

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

H. Ö. Sabancı Holding A.Ş.'nin en büyük hissedar grubunu, %60,6 hisse oranıyla Sabancı Ailesi oluşturmaktadır. Hisseleri %39,4 halka açıklık oranıyla İMKB'de işlem görmekte olan Sabancı Holding'in depo sertifikaları ise SEAQ International ve Portal'da kotedir.

ı) 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.

ı) 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 2011 ve 1 Ocak – 31 Eylül 2010 hesap dönemlerine ait karlılık oranları;

	Eylül 2011	Eylül 2010
Faaliyet Karlılığı	21,3%	22,3%
Dönem Karlılığı	17,3%	18,5%

30 Eylül 2011 ve 31 Aralık 2010 tarihleri itibariyle net borç/yatırılan sermaye oranı aşağıdaki gibidir:

	30 Eylül 2011	31 Aralık 2010
Toplam borçlar	124.779.801	104.230.204
Nakit ve nakit benzerleri	(4.923.771)	(4.962.185)
Net borç	119.856.030	99.268.019
Özkaynak	25.134.784	24.646.152
Yatırılan sermaye	144.990.814	123.914.171
Net borç/yatırılan sermaye oranı	83%	80%

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,

- Faruk Bilen, CFO

Grup Başkanları alfabetik sıra ile,

- Ata Köseoğlu, Strateji ve İş Geliştirme (*)
- Haluk Dinçer, Perakende ve Sigorta
- Hayri Çulhacı, Banka
- Mehmet Göçmen, Çimento
- Mehmet Pekarun, Sanayi
- Selahattin Hakman, Enerji

(*) 27 Haziran 2011 tarihi itibarıyla Hakan Akbaş mevcut görevinden ayrılmış, yerine Ata Köseoğlu atanmıştır.

• Üst Yönetim :

- Nedim Bozfakioğlu, Genel Sekreter
- Cezmi Kurtuluş, Bütçe, Muhasebe ve Konsolidasyon Bölüm Başkanı
- Levent Demirağ, Mali İşler ve Finansman Bölüm Başkanı
- Bülent Bozdoğan, Denetim Bölüm Başkanı
- Neriman Ülsever, İnsan Kaynakları Bölüm Başkanı (*)
- Ahmet Güzelçeltuna, Çalışma İlişkileri Baş Müşaviri
- Ateş Eremekdar, Direktör – Sabancı Center Yönetimi
- Barbaros İnceci, Baş Ekonomist
- Barış Oran, Direktör – Bütçe, Konsolidasyon ve Yatırımcı İlişkileri
- Gökhan Eyigün, Direktör – Kurumsal İş Geliştirme
- 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

(*) 3 Temmuz 2011 tarihi itibarıyla Merve Ergun mevcut görevinden ayrılmış, yerine Neriman Ülsever atanmıştır.

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

30 Eylül 2011 tarihi itibarıyla, Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş. bünyesinde 182 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 – 30 Eylül 2011 hesap döneminde 7.000 (Yedibin 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 2011 hesap dönemini ilgilendiren önemli olaylar;

Grup'un Bağlı Ortaklıkları'ndan Teknosa, 11 Temmuz 2011 tarihinde İstanbul Mağazacılık Ltd.Şti.'nin (Best Buy) %100 hissesini 27.698 TL karşılığında satın almıştır. Söz konusu işlem satın alım yöntemi ile muhasebeleştirilmiştir. İşlemden elde edilen net varlıklar ve işlemden kaynaklanan geçici olarak belirlenmiş negatif şerefiye geliri 20.075 TL'dir.

Grup portföyünde yer alan Aksigorta A.Ş.'ye ait hisse senetlerinin %50'sinin satışına ilişkin Ageas Insurance International N.V. ile hisse devir anlaşması 18 Şubat 2011 tarihinde imzalanmış, 9.482.940.100 adet Aksigorta A.Ş. hisse senetleri, 220.029 ABD Doları bedel ile Ageas Insurance International N.V.'ne satılmıştır. Satış işlemleri sonucu oluşan 247.350 TL bağlı ortaklık satış karı konsolide mali tablolarda diğer gelirler içerisinde yer almıştır. Satış işlemi Grup'un net varlık değerinde 115.059 TL, azınlık paylarında ise 141.159 TL azalışa neden olmuştur.

Grup'un müşterek yönetime tabi ortaklıklarından Enerjisa 3 Mart 2011 tarihinde IBA Elektrik Üretim Madencilik Sanayi ve Ticaret A.Ş.'nin %100 hissesini, 31 Mart 2011 tarihinde Bares Elektrik Üretimi A.Ş.'nin %100 hisselerine sahip olan Italgen Elektrik Üretim A.Ş.'nin % 100 hisselerini, 18 Nisan 2011 tarihinde Alpaslan II Enerji Üretim Sanayi ve Ticaret A.Ş.'nin %100 hissesini ve 30 Mayıs 2011 tarihinde Pervari Elektrik Üretim Sanayi ve Ticaret A.Ş.'nin hisselerinin %100'ünü satın almıştır. Söz konusu işlemler satın alım yöntemi ile muhasebeleştirilmiştir.

Holding, satış amaçlı elde tutulan varlıklarda takip ettiği, % 99,93'üne sahip olduğu Advansa hisselerini, 10 Haziran 2011 tarihi itibarıyla 6 Milyon Avro bedel ile Almanya'da yerleşik BBMMR Holding GmbH'ye satmıştır. Satış işlemleri neticesinde oluşan 38.265 TL'lik bağlı ortaklık satış zararı konsolide mali tablolarda diğer giderler içinde yer almıştır.

2009 yılında satış amacıyla elde tutulan varlıklara transfer edilen Advansa'nın makul değeri ile net kayıtlı değeri arasındaki 89.965 TL tutarındaki fark 31 Aralık 2009 tarihinde sona eren yılda gider yazılmıştır. Advansa hisselerinin satış ile satılan bölüme ait olan değer düşüklüğü mali tablolardan çıkarılmıştır. Holding'in Advansa portföyünde yer alan Sasa hisselerine 26 Mayıs 2011 tarihinde doğrudan iştirak etmesi neticesinde satılan bölüm dışında kalan Sasa üzerindeki değer düşüklüğü, şirketin net defter değeri göz önünde bulundurularak iptal edilmiş, 71.902 TL konsolide mali tablolarda diğer gelirler içerisinde yer almıştır.

Bilanço Tarihinden Sonraki Olaylar;

Akbank, 2 yıl vadeli 500 milyon TL tutarında 3 ayda bir değişken faizli kupon ödemeli tahvil ihracını halka arz yoluyla gerçekleştirmiştir. Tahvilin kupon oranı gösterge kağıt faiz oranı artı 80 baz puandır.

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

Şirket Adı	30 Eylül 2011 İtibariyle Ödenmiş Sermaye (000' TL)	Direkt İştirak Oranı (%)	Endirekt İştirak Oranı (%)	Toplam Sahip Olunan Direkt ve Endirekt Pay (%)
Banka				
Akbank ¹	4.000.000	40,75	0,10	40,85
Sigorta				
Aksigorta ^{1,2}	306.000	30,99	-	30,99
Avivasa	35.779	49,83	-	49,83
Enerji				
Enerjisa Enerji Üretim	1.989.416	49,99	0,01	50,00
Enerjisa Elektrik Enerjisi Toptan Satış	5.000	49,99	0,01	50,00
Enerjisa Elektrik Dağıtım A.Ş.	1.158.650	49,99	0,01	50,00
Çimento				
Akçansa ¹	191.447	39,72	-	39,72
Çimsa ¹	135.084	49,43	8,98	58,41
Perakende				
Carrefoursa ¹	113.422	38,78	-	38,78
Diasa	112.000	40,00	-	40,00
Teknosa	110.000	70,29	-	70,29
Sanayi				
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
Sasa ^{1,3}	216.300	51,00	-	51,00
Yünsa ¹	29.160	57,88	-	57,88
Olmuksa ¹	32.603	43,73	-	43,73

Şirket Adı	30 Eylül 2011 İtibariyle Ödenmiş Sermaye (000' TL)	Direkt İştirak Oranı (%)	Endirekt İştirak Oranı (%)	Toplam Sahip Olunan Direkt ve Endirekt Pay (%)
Ticaret ve Diğer				
Philsa	3.000	25,00	-	25,00
Philip Morrisa	700	24,75	-	24,75
Dönkasan	150	-	50,00	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
Exsa A.Ş.	234.000	28,80	32,88	61,68
Exsa U.K.	100 bin GBP	98,70	1,30	100,00

1. Hisse senetleri İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nda işlem görmektedir.
2. Holding'in, 2011 yılında %61,98'ine sahip olduğu Aksigorta hisselerinin %50'sini Ageas Insurance International N.V.'ye satması sonucu, Şirket %30,99 etkin pay ile müşterek yönetime tabi ortaklık olarak konsolide edilmeye başlanmıştır.
3. Holding, bağlı ortaklıklarından Advansa portföyünde yer alan Sasa hisselerine 2011 yılında doğrudan iştirak etmiştir. Advansa hisseleri ise BBMMR Holding GmbH'e satılmış olup, şirket konsolidasyondan çıkarılmıştır.

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 Bölüm 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 Bölüm 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.

4 Kasım 2011

Zafer KURTUL
Yönetim Kurulu Üyesi, CEO

Cezmi KURTULUŞ
Bütçe, Muhasebe ve Konsolidasyon
Bölüm Başkanı