

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

1 OCAK – 31 ARALIK 2011

HESAP DÖNEMİNE AİT

FAALİYET RAPORU

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.
1 OCAK – 31 ARALIK 2011 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 - 31 Aralık 2011 Hesap Dönemi
- **Ortaklığın Ünvanı :** Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş.
- **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’nun Faaliyet Esasları**

H.Ö. Sabancı Holding A.Ş. Yönetim Kurulu 1 Ocak - 31 Aralık 2011 hesap döneminde 6 adet yüz yüze, 30 adet Türk Ticaret Kanunu ve Esas Sözleşme hükümleri paralelinde yazılı onay alınmak sureti ile toplam 36 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 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 - 31 Aralık 2011 hesap döneminde Şirket ile işlem yapmamış ve aynı faaliyet konularında rekabet edecek girişimlerde bulunmamıştır.

- **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 - 31 Aralık 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.

b) İşletmenin Sermaye Yapısı

H.Ö Sabancı Holding A.Ş.'nin onaylanmış ve çıkarılmış sermayesi her biri 1 Kr kayıtlı nominal bedeldeki 204.040.393.100 (31 Aralık 2010: 204.040.393.100) hisseden oluşmaktadır.

31 Aralık 2011 ve 31 Aralık 2010 tarihleri itibariyle Holding'in onaylanmış ve çıkarılmış sermayesi ve sermaye yapısı aşağıdaki gibidir (Tutarlar Bin TL):

Hissedarlar:	Pay (%)	31 Aralık 2011	Pay (%)	31 Aralık 2010
Sabancı Ailesi	43,65	890.626	43,61	890.027
Halka açık (*)	37,56	766.312	39,40	803.860
Sakıp Sabancı Holding A.Ş.	14,07	287.100	13,79	281.388
Sabancı Üniversitesi	1,51	30.769	1,51	30.769
Exsa	1,29	26.408	-	-
Çimsa	1,06	21.534	1,06	21.534
H.Ö. Sabancı Vakfı	<1	13.370	<1	12.826
Diğer	<1	4.285	-	-
Sermaye	100	2.040.404	100	2.040.404
Karşılıklı iştirak sermaye düzeltmesi		(52.227)		(21.534)

(*) 2010 yılında mevcut olan %39,40 oranındaki halka açıklık oranı, 2011 yılında bağlı ortaklıkların piyasadan hisse satın alması sonucunda %37,56 olarak görünmekle birlikte, halka açıklık oranı %39,40 olarak devam etmektedir.

Holding bağlı ortaklıklarından Exsa'nın yatırım amacıyla İMKB'den aldığı Sabancı Holding hisse senetleriyle Holding sermayesine %1,29 oranında iştirak etmiştir. Söz konusu işlem, özkaynaklar altında karşılıklı iştirak sermaye düzeltmesi hesabında elimine edilerek muhasebeleştirilmiştir.

Aksigorta'nın portföyünde yer alan Akbank ve Avivasa hisseleri ile Exsa'nın portföyünde yer alan Akbank hisselerinin kısmi bölünme yoluyla Holding'e aynı sermaye olarak konulması ve karşılığında Holding'in tahsisli sermaye artırımı yaparak, artırılan sermayeyi temsil eden payların Aksigorta ve Exsa'nın Holding dışındaki diğer ortaklarına verilmesi hususu, 4 Ocak 2010 tarihli Olağanüstü Genel Kurul'da uygun görülmüş ve artırılan sermayeye tekabül eden 140.403.931 bin TL nominal değerli pay Sermaye Piyasası Kurulu'nca kayda alınmış, 12 Ocak 2010 tarihinde Ticaret Sicili'nde tescil edilmiştir.

Kısmi bölünme işlemi sonucu, Holding bağlı ortaklıklarından Çimsa, %1,06 oranında Holding sermayesine iştirak etmiştir. Söz konusu işlem, özkaynaklar altında karşılıklı iştirak sermaye düzeltmesi hesabında muhasebeleştirilmiştir.

c) 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 H.Ö. 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.

d) İşletmenin Finansman Kaynakları ve Risk Yönetim Politikaları:

• **Finansman Kaynakları :**

H.Ö. 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 2012 yılı 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, 2012 yılında da her geçen yıl artan başarılarına yenilerini ekleyecektir.

Finans Sektöründe Faaliyet Gösteren Şirketlerimizde Risk Yönetimi

2011 yılı dünya ekonomisi ve finansal piyasalar için oldukça zor geçen bir dönem olmuştur. ABD'den Avro bölgesine sıçrayan krizin boyutları her geçen gün hem derinleşmiş hem de şekil değiştirmiştir. Finansal krizin artık yaygınlaşan bir politik kriz haline geldiği görülmektedir. 2011 yılı boyunca Türkiye ekonomisine ilişkin önemli gündem konuları ise; cari açık, döviz kuru hareketleri, enflasyon beklentileri ve TMCB para politikaları olmuştur. Sabancı Topluluğu finansal kuruluşları, tüm yurtdışı ve yurtiçi gelişmeleri yakından izleyerek, maruz kalabilecekleri riskleri güçlü risk yönetimi ölçüm ve hesaplamalarıyla etkin ve verimli bir biçimde yönetmiştir. Topluluğun en büyük finansal kuruluşu olan Akbank, başarılı öngörülleri ve zamanında aldığı stratejik kararlarla büyüme, risk ve getiri dengesini en uygun düzeyde dengelemiş, akılcı ve muhafazakar risk yönetimi anlayışıyla krizin etkilerini en iyi biçimde yönetmiştir. Sürdürülebilir liderliğe ve ülke ekonomisine değer katmaya odaklanan Akbank, 2011 yılında güçlü finansal yapısı, müşteri odaklı yaklaşımı, yenilikçi ürün ve hizmetleriyle Türk ekonomisi ve reel sektörüne olan desteğini artırarak sürdürmüştür.

Akbank risk yönetimi felsefesinin ana ilkeleri:

1. 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,
2. Riskleri öngörülü bir biçimde yönetmek; yön verici risk yönetimi stratejileri, modelleri ve parametreler yardımıyla riskleri ilk aşamada belirlemek ve analiz etmek,
3. Risk yönetimi sistemini iş birimlerinden bağımsız bir yapıda oluşturmak,
4. Risk yönetimi sistemini Akbank'ın organizasyon yapısının bir parçası olarak ele alarak sisteme entegre etmek,
5. Tüm riskleri hesaplamak ve raporlamak,
6. Hissedarlara, müşterilere ve çalışanlara uzun vadede maksimum artı değer sunmak,
7. Hızla değişen piyasa koşullarına ayak uydurmak amacıyla değişime ve öğrenmeye açık olmak,
8. Finansal anlamda güvenilir ve güçlü olmak, sektörde devamlılığı olan, bir finansal aracı imajı sunarak hissedarlar ve müşterilerle uzun yıllar sürecek iş ilişkileri kurmaktır.

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

H.Ö. 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

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

Grup’un bağlı ortaklıklarından Çimsa, % 100 Ciment Français iştiraki olan Parcib SAS’ın sahip olduğu Afyon Çimento Sanayii Türk A.Ş.’nin sermayesinin %51’ini temsil eden 153.000.000 adet ve 1.530 bin TL nominal değerli hisselerin tamamının alımına ilişkin hisse devir anlaşmasını 15 Şubat 2012 tarihinde imzalamıştır. Hisse devir anlaşmasına göre Parcib SAS’ın sahip olduğu 153.000.000 adet hisse için 57.530 bin TL hisse devir bedeli belirlenmiştir. Hisse devir bedeli Türk Lirası olarak pazarlık usulüyle belirlenmiştir. Hisselerin devri ve hisse devir bedelinin ödenmesi, Rekabet Kurulu’nun izninin alınmasından ve hisse devir sözleşmesinde öngörülen diğer işlemlerin yerine getirilmesinden sonra gerçekleştirilecektir. Hisse devir bedeli, hisse devir sözleşmesi hükümleri çerçevesinde, kapanış öncesi ve sonrası düzeltmelere tabi olacaktır.

Grup’un bağlı ortaklıklarından Teknosa’nın bağlı ortaklığı Klik İç ve Dış Ticaret A.Ş. 1 Şubat 2012 tarihi itibarıyla elektronik ticaret alanında faaliyet göstermek üzere operasyonlarına başlamıştır.

Grup’un müşterek yönetime tabi ortaklıklarından Aksigorta’daki hisse oranı, bilanço tarihinden sonra İMKB’den yapılan son alımlar ile birlikte 29 Mart 2012 tarihi itibarıyla Holding ve Ageas Insurance International N.V. için eşit olarak %35,37 oranına yükselmiştir.

g) İşletmenin Gelişimi Hakkında Yapılan Öngörüler:

H.Ö. Sabancı Holding A.Ş. iş kolu; Bankacılık, Enerji, Çimento, Perakende, Sanayi ve Sigortacılık faaliyetlerinde yatırımlarına devam etmekte olup, özellikle Enerji, Perakende ve Çimento iş kollarında büyümeye odaklı yeni yatırımlarını sürdürecektir şekilde planlamalarını yapmaktadır.

h) Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Raporu:

H.Ö. Sabancı Holding A.Ş. 1 Ocak - 31 Aralık 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 ve Bilgi Edinme Haklarının Kullanımı**

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, Bölüm Başkanı (boran@sabanci.com) ünvanı ile yürütmektedir. Bu bölümde ayrıca Vecih Yılmaz, Müdür (vyilmaz@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 yurtiçinde ve yurtdışında pay sahipleri ile toplantılar yapılmış; pay sahiplerinin soruları telefon, e-mail veya bizzat yüz yüze yapılan görüşmelerde cevaplandırılmıştır. 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 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.

H.Ö. Sabancı Holding A.Ş.'nin 2011 yılı sonuçlarına ilişkin Olağan Genel Kurul Toplantısı 8 Mayıs 2012 tarihinde yapılacaktır. Denetlenmiş 2011 yılı rakamlarını da içeren Faaliyet Raporu, Şirket Genel Merkezi'nde en az 14 gün önceden pay sahiplerinin incelemesine sunulmaktadır.

- **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.

Holding'in yasal kayıtlarında kar dağıtımına konu edilebilecek kaynakların toplam tutarı 2.212.646 bin TL'dir.

11 Mayıs 2011 tarihinde, H.Ö. Sabancı Holding'in 2010 yılı karından 306.061 bin TL (brüt) 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'nca belirtilen süreler içinde kamuoyuna yapılmıştır. 2012 yılında yapılacak olan 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 - 31 Aralık hesap döneminde SPK düzenlemeleri uyarınca H.Ö. Sabancı Holding A.Ş tarafından İMKB'ye 87 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 sağlanmaktadır.

- **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 - 31 Aralık hesap döneminde ve öncesinde çalışanlardan ayrımcılık konusunda gelen bir şikayet olmamıştır.

- **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.

- **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 H.Ö. 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.

1) 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, 31 Aralık 2011 tarihi itibariyle hemen hemen tamamı faaliyet gösterdikleri sektörlerin liderleri konumunda olan 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.

H.Ö. Sabancı Holding A.Ş.’nin en büyük hissedar grubunu, %60,60 hisse oranıyla Sabancı Ailesi oluşturmaktadır. Hisseleri %39,40 halka açıklık oranıyla İMKB’de işlem görmekte olan Sabancı Holding’in depo sertifikaları ise SEAQ International ve Portal’da kotedir.

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

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

j) Bu Tebliğ Hükümleri Çerçevesinde Düzenlenen Finansal Tablo Ve Bilgiler Esas Alınarak Hesaplanan Finansal Durum, Karlılık Ve Borç Ödeme Durumlarına İlişkin Temel Rasyolar (Tutarlar Bin TL):

	31 Aralık 2011	31 Aralık 2010
Toplam Gelirler	22.408.821	19.570.931
Brüt Kar	7.610.916	7.611.197
FAVÖK	4.903.855	4.694.289
Faaliyet Karı	4.398.069	4.255.565
Vergi Öncesi Kar	4.270.250	4.328.560
Vergiler	743.400	830.933
Net Dönem Karı	3.531.123	3.486.734
Kontrol Gücü Olmayan Paylar	1.653.136	1.823.898
Ana Ortaklık Payları	1.877.987	1.662.836
Faaliyet Karlılığı	19,6%	21,7%
Dönem Karlılığı	15,8%	17,8%
Toplam Varlıklar	151.114.204	130.059.884
Toplam Özkaynaklar	25.473.142	24.646.152
Ana Ortaklığa Ait Özkaynaklar	13.899.520	13.069.186

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

	31 Aralık 2011	31 Aralık 2010
Toplam borçlar	124.913.252	104.230.204
Nakit ve nakit benzerleri	(6.643.010)	(4.962.185)
Net borç	118.270.242	99.268.019
Özkaynak	25.473.142	24.646.152
Yatırılan sermaye	143.743.384	123.914.171
Net borç/yatırılan sermaye oranı	82%	80%

k) İşletmenin Finansal Yapısını İyileştirmek İçin Alınması Düşünülen Önlemler:

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

l) Üst Yönetimde Halen Görev Başında Bulunanların Adı, Soyadı

Grup Başkanları alfabetik sıra ile,

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

(*) 27 Haziran 2011 tarihi itibarıyla Ata Köseoğlu, Hakan Akbaş'ın görevini devralmıştır.

• Üst Yönetim alfabetik sıra ile, :

- Ahmet Güzelçeltuna, Çalışma İlişkileri Baş Müşaviri
- Ateş Eremekdar, Direktör – Sabancı Center Yönetimi
- Barbaros İnceci, Baş Ekonomist
- Barış Oran, Planlama, Raporlama ve Finansman Bölüm Başkanı (*)
- Bülent Bozdoğan, Denetim Bölüm Başkanı
- Evren Ertay- Strateji ve İş Geliştirme Direktörü
- Gökhan Eyigün, Direktör – Strateji ve İş Geliştirme Direktörü
- Levent Demirağ, Mali İşler ve Hukuk Bölüm Başkanı
- Nedim Bozfakioğlu, Genel Sekreter
- Neriman Ülsever, İnsan Kaynakları Bölüm Başkanı (**)
- Reha Demiröz, Direktör – Muhasebe
- Revna Besler, Direktör, İnsan Kaynakları
- Suat Özyaprak, Direktör – Kurumsal İletişim
- Tülin Şağul, Direktör – Planlama, Raporlama ve Finansman
- Şerafettin Karakış, Direktör – Mali İşler
- Volkan Kara, Direktör – Strateji ve İş Geliştirme Direktörü

(*) 1 Şubat 2012 tarihi itibarıyla Bütçe Muhasebe ve Konsolidasyon Bölüm başkanı Cezmi Kurtuluş mevcut görevinden ayrılmış, yerine yeni kurulan Planlama, Raporlama, Finansman Bölüm Başkanlığı'na Barış Oran atanmıştır.

(**) 3 Temmuz 2011 tarihi itibarıyla Neriman Ülsever, Merve Ergun'ün görevini devralmıştır.

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

31 Aralık 2011 tarihi itibarıyla, H.Ö. Sabancı Holding A.Ş. bünyesinde 181 kişi çalışmakta olup, toplu iş sözleşmesi uygulaması bulunmamaktadır. Personele 12 aylık maaş ve 4 aylık ikramiye ödenmektedir.

n) Yıl İçinde Yapılan Bağışlar Hakkında Bilgiler:

1 Ocak - 31 Aralık hesap döneminde 109 bin TL tutarında bağış yapılmıştır.

o) 1 Ocak - 31 Aralık hesap dönemi ilgilendiren önemli olaylar;

Grup'un Bağlı Ortaklıkları'ndan Teknosa, 11 Temmuz 2011 tarihinde İstanbul Mağazacılık Ltd.Şti.'nin (Best Buy) %100 hissesini 27.148 bin TL karşılığında satın almıştır. Söz konusu işlem satın alım yöntemi ile muhasebeleştirilmiştir. İşlemden elde edilen net varlıklar ve işlemde kaynaklanan geçici olarak belirlenmiş negatif şerefiye geliri 20.625 bin TL'dir. Satın alma ile ilgili katlanılan 2.916 bin TL tutarındaki müşavirlik giderleri genel yönetim giderleri altında muhasebeleştirilmiştir.

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 bin ABD Doları bedel ile Ageas Insurance International N.V.'ne satılmıştır. Satış işlemleri sonucu oluşan 247.350 bin TL bağlı ortaklık satış karı konsolide mali tablolarda diğer gelirler içerisinde yer almıştır. Satış işlemi Grup'un net varlık değerinde 115.059 bin TL, kontrol gücü olmayan paylarda ise 141.159 bin TL azalışa neden olmuştur.

Grup'un müşterek yönetime tabi ortaklıklarından Enerjisa 30 Mart 2011 tarihinde IBA Elektrik Üretim Madencilik Sanayi ve Ticaret A.Ş.'nin %99,99 hissesini, 31 Mart 2011 tarihinde Italgen Elektrik Üretim A.Ş.'nin % 99,99 hisselerini, 18 Nisan 2011 tarihinde Alpaslan II Enerji Üretim Sanayi ve Ticaret A.Ş.'nin %99,99 hissesini ve 30 Mayıs 2011 tarihinde Pervari Elektrik Üretim Sanayi ve Ticaret A.Ş.'nin hisselerinin %99,99'unu satın almıştır. Satın alma tarihi itibarıyla tam olarak faaliyete geçmemiş olması sebebiyle, bu hisse alımları UFRS 3 "İşletme Birleşmeleri" kapsamında belirtilen iş tanımına uymamaktadır. Satın alma bedelinin satın alınan net varlıkların kayıtlı değerini aşan kısmı elektrik üretim lisansı ile ilişkilendirilmiş olup maddi olmayan duran varlıklar altında muhasebeleştirilmiştir.

Müşterek yönetime tabi ortaklık tarafından gerçekleştirilen satın alma işlemleri sonucu maddi olmayan duran varlıklara 164.220 bin TL elektrik lisansı girişi olmuştur (Dipnot 14). Lisans tutarları; IBA Elektrik Üretim Madencilik Sanayi ve Ticaret A.Ş. için 25.626 bin TL, Italgen Elektrik Üretim A.Ş. için 52.797 bin TL, Alpaslan II Enerji Üretim Sanayi ve Ticaret A.Ş. için 25.392 bin TL ve Pervari Elektrik Üretim Sanayi ve Ticaret A.Ş. için 60.405 bin TL'dir.

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 bin 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 bin 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 bin TL konsolide mali tablolarda diğer gelirler içerisinde yer almıştır.

Enerji şirketlerinin yeniden yapılandırılmasıyla, Holding'in %50 müşterek yönetime tabi ortaklıklarından; Enerjisa Enerji Üretim A.Ş.'nin, Enerjisa Doğalgaz Toptan Satış A.Ş.'nin, Enerjisa Elektrik Enerjisi Toptan Satış A.Ş.'nin ve Enerjisa Elektrik Dağıtım A.Ş.'nin 20 Aralık 2011 tarihi itibarıyla hisselerinin kısmi bölünmesi sonucu Enerjisa Enerji A.Ş. kurulmuştur. Enerjisa Enerji A.Ş.'nin ortakları %50 H.Ö. Sabancı Holding A.Ş., % 50 Verbund'dur.

ö) Konsolidasyona tabi işletmeler hakkında bilgiler:

Aşağıdaki tabloda 31 Aralık 2011 tarihi itibarıyla Bağlı Ortaklıklar, sahip olunan paylar ve ortaklık oranları gösterilmiştir:

Bağlı ortaklıklar	Holding ve Bağlı Ortaklıkları tarafından sahip olunan doğrudan ve dolaylı pay %	Sabancı Ailesi tarafından sahip olunan pay(*) %	Sahip olunan toplam pay %	Etkin ortaklık payı %
AEO	70,29	-	70,29	70,29
Akbank	40,85	5,56	46,41	40,80
Bimsa	100,00	-	100,00	89,97
Çimsa	53,00	1,42	54,42	53,00
Exsa (1)	61,68	38,32	100,00	46,23
Exsa UK	100,00	-	100,00	99,30
Kordsa Global	91,11	-	91,11	91,11
Teknosa	70,29	29,71	100,00	70,29
Temsa	48,71	51,28	99,99	48,71
Tursa	99,52	-	99,52	99,46
Yünsa	57,88	11,50	69,38	57,88
Sasa (2)	51,00	-	51,00	51,00

(1) Exsa'nın sermaye artırımında diğer ortakların rüçhan haklarını kullanmamaları sonucu Holding'in etkin ortaklık payı % 30,25'ten % 46,23'e yükselmiştir.

(2) 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.

(*)Yönetime katılan Sabancı aile paylarını temsil etmektedir.

Müşterek Yönetime Tabi Ortaklıklar	Holding ve Bağlı Ortaklıkları tarafından sahip olunan doğrudan ve dolaylı pay %	Etkin ortaklık payı %
Akçansa	39,72	39,72
Aksigorta (3)	33,11	31,11
Avivasa	49,83	49,83
Brisa	43,63	43,63
Carrefoursa	38,78	38,78
Diasa	40,00	40,00
Enerjisa Enerji (4)	50,00	50,00
Olmuksa	43,73	43,73

(3) Holding'in, 2011 yılında %61,98'ine sahip olduğu Aksigorta hisselerinin %50'sini Ageas Insurance International N.V.'ye satması sonucu, şirket müşterek yönetime tabi ortaklık haline gelmiştir. Hisse satışından sonra %30,99 olan hisse oranı, devam eden aylarda IMKB'den alınan hisseler ile Holding ve Ageas için eşit olarak %33,11'e yükselmiştir.

(4) Enerjisa Enerji A.Ş.; Enerji şirketlerinin yeniden yapılandırılmasıyla, Holding'in %50 müşterek yönetime tabi ortaklıklarından; Enerjisa Enerji Üretim A.Ş.'nin, Enerjisa Doğalgaz Toptan Satış A.Ş.'nin, Enerjisa Elektrik Enerjisi Toptan Satış A.Ş.'nin ve Enerjisa Elektrik Dağıtım A.Ş.'nin 20 Aralık 2011 tarihi itibarıyla hisselerinin kısmı bölünmesi sonucuyla kurulmuştur. Enerjisa Enerji A.Ş.'nin ortakları %50 H.Ö. Sabancı Holding A.Ş., % 50 Verbund'dur.

İştirakler	Holding tarafından sahip olunan etkin ortaklık payı %
-------------------	--

Philsa Philip Morris Sabancı Sigara ve Tütün San. ve Tic. A.Ş. ("Philsa")	25,00
Philip Morris Sabancı Pazarlama Satış A.Ş. ("Philip Morrisa")	24,75
Dönkasan Dönüşen Kağıt Hammaddeleri Sanayi ve Ticaret A.Ş. ("Dönkasan") (1)	21,86

(1) Holding'in 2011 yılında portföyündeki Dönkasan hisselerini müşterek yönetime tabi ortaklıklarından Olmuksa'ya satması sonucu, Şirket müşterek yönetime tabi ortaklıklardan, özkaynak yönetimiyle değerlendirilen yatırımlara transfer olmuştur.

Müşterek yönetime tabi ortaklıkların ve iştiraklerin sermayelerinde Sabancı ailesi tarafından sahip olunan pay bulunmamaktadır.

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

H.Ö. 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 H.Ö. 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 H.Ö. Sabancı A.Ş. ve bağlı şirketlerde mali ve operasyonel konularda üst yönetime güvence oluşturacak şekilde denetimler gerçekleştirmektedir.

30 Mart 2012

Zafer KURTUL
Yönetim Kurulu Üyesi, CEO

Barış ORAN
Planlama, Raporlama ve Finansman
Bölüm Başkanı