

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

1 OCAK – 31 ARALIK 2020

HESAP DÖNEMİNE AİT

FAALİYET RAPORU



Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş.

1 Ocak – 31 Aralık 2020 Hesap Dönemi

Yönetim Kurulu Faaliyet Raporu

İÇİNDEKİLER

- 1. Genel Bilgiler**
- 2. Yönetim Organı Üyeleri ile Üst Düzey Yöneticilere Sağlanan Mali Haklar**
- 3. Araştırma ve Geliştirme Çalışmaları**
- 4. Faaliyetler ve Faaliyetlere İlişkin Önemli Gelişmeler**
- 5. Finansal Durum**
- 6. Riskler ve Yönetim Organının Değerlendirmesi**
- 7. Diğer Hususlar**
- 8. Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik İlkelerine Uyum**
- 9. Ara Dönem Faaliyet Raporuna İlişkin Açıklamalar**

1. Genel Bilgiler

Ticaret Unvanı	: Hacı Ömer Sabancı Holding Anonim Şirketi
Ticaret Sicil Memurluğu	: İstanbul
Ticaret Sicil Numarası	: 127350
Mersis No	: 0454001967900016
Vergi Dairesi	: Büyük Mükellefler
Vergi Numarası	: 4540019679
Merkez Adresi	: Sabancı Center 34330 4. Levent, İstanbul, Türkiye
İnternet Sitesi	: www.sabanci.com

a) Faaliyet Konusu

Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş. ("Sabancı Holding") 1967 yılında kurulmuş olup, ana faaliyet konusu ağırlıklı olarak finans, üretim ve ticaret gibi endüstri kollarında faaliyet gösteren şirketlerin idare ve koordinasyonunu sağlamaktır.

Sabancı Holding Türkiye’de tescil edilmiş olup Türkiye’nin en büyük şirketler topluluklarından biri olan Sabancı Topluluğu’na bağlı şirketleri temsil eden çatı şirkettir. Bağlı şirketleri stratejik bir portföy yönetimi yaklaşımı ve üst düzey kurumsal yönetim anlayışı ile yöneten Sabancı Holding’in temel iş alanları; bankacılık, finansal hizmetler, enerji, sanayi, yapı malzemeleri ve perakendedir.

Sabancı Holding merkezi "Sabancı Center 34330 4. Levent, İstanbul, Türkiye" adresinde bulunmaktadır. Sabancı Holding ticaret sicil numarası 127350 ve internet sitesi adresi www.sabanci.com’dur. 31 Aralık 2020 tarihi itibarıyla çalışan personel sayısı 63.412’dir (31 Aralık 2019: 62.051).

b) Sermaye ve Ortaklık Yapısı

Sermaye Piyasası Mevzuatına göre kayıtlı sermaye sistemini benimsemiş olan Sabancı Holding’in tescil edilmiş 3.000.000.000 TL tutarındaki kayıtlı sermaye tavanı içerisinde çıkarılmış sermayesi 2.040.403.931 TL’dir. Bu sermaye her biri 1 Kr nominal değere sahip toplam 204.040.393.100 (31 Aralık 2019: 204.040.393.100) adet nama yazılı paydan oluşmaktadır. Sermayeyi temsil eden paylar arasında herhangi bir grup ayrımı bulunmamaktadır.

31 Aralık 2020 ve 31 Aralık 2019 tarihleri itibarıyla Sabancı Holding’in çıkarılmış sermayesi ve bu sermayenin pay sahipleri arasındaki dağılımı aşağıdaki gibidir:

Hissedarlar:	Pay (%)	31 Aralık 2020 (Bin TL)	Pay (%)	31 Aralık 2019 (Bin TL)
Sakıp Sabancı Holding A.Ş.	14,07	287.100	14,07	287.100
Serra Sabancı	7,22	147.371	7,21	147.160
Suzan Sabancı Dinçer	6,94	141.567	6,94	141.567
Çiğdem Sabancı Bilen	6,94	141.567	6,94	141.567
Diğer	64,83	1.322.799	64,84	1.323.010
Sermaye	100,00	2.040.404	100,00	2.040.404
Geri Alınmış Paylar(*)		(190.470)		(190.470)

(*) Grup’un bağlı ortaklıklarından EXSA Export Sanayi Mamulleri Satış ve Araştırma A.Ş.’nin ("Exsa") 22 Aralık 2015 tarihli Yönetim Kurulu kararı çerçevesinde Borsa İstanbul’da işlem gören Sabancı Holding paylarından bir kısmı Exsa tarafından geri alınmıştır. Bu işlemler sonucunda, Exsa’nın Sabancı Holding sermayesindeki payı 31 Aralık 2020 tarihi itibarıyla %1,17 olarak hesaplanmaktadır. Bu paylar, konsolide özkaynaklarda geri alınmış paylar hesabında muhasebeleştirilmiştir.

c) Yönetim Kurulu ve Üst Düzey Yöneticiler

Sabancı Holding Yönetim Kurulu, Sermaye Piyasası Mevzuatı gereği 3'ü bağımsız olmak üzere toplam 9 üyeden oluşmaktadır.

Yönetim Kurulu:

- **Güler SABANCI** - Başkan
- **Erol SABANCI** - Başkan Vekili
- **Sakıp Sabancı Holding A.Ş.** (Adına Hareket Eden **Saime Gonca ARTUNKAL**) - Üye
- **Serra SABANCI** - Üye
- **Suzan SABANCI DİNÇER** - Üye
- **Cenk ALPER**- Üye ve CEO
- **Ahmet ERDEM** - Üye (Bağımsız)
- **Nafiz Can PAKER** - Üye (Bağımsız)
- **Mehmet Mete BAŞOL** - Üye (Bağımsız)

Yönetim Kurulu üyeleri 26 Mart 2020 tarihinde göreve başlamış olup, 2021 yılında gerçekleşecek Genel Kurul toplantısına kadar 1 yıl süreyle seçilmişlerdir. Dönem içerisinde Yönetim Kurulu üyelerinde herhangi bir değişiklik olmamıştır.

Sabancı Ailesi tarafından kontrol edilen Sabancı Holding'in icra faaliyetleri, Yönetim Kurulu'na bağlı olarak CEO, Finans Grup Başkanı (CFO), Sektör Grup Başkanları ile İnsan Kaynakları ve Sürdürülebilirlik Grup Başkanı'ndan oluşan Yürütme Kurulu tarafından yürütülmektedir.

Yürütme Kurulu (CEO hariç alfabetik sıra ile):

- **Cenk ALPER** - CEO
- **Barış ORAN** - Finans Grup Başkanı (CFO)
- **Cevdet ALEMDAR** - Sanayi Grup Başkanı
- **Hakan TİMUR** - İnsan Kaynakları ve Sürdürülebilirlik Grup Başkanı
- **Haluk DİNÇER** - Finansal Hizmetler Grup Başkanı
- **Eyüp ENGİN** - Bankacılık Grup Başkanı
- **Kıvanç ZAIMLER** - Enerji Grup Başkanı
- **Tamer SAKA** - Yapı Malzemeleri Grup Başkanı

1 Nisan 2020 tarihinde Sanayi Grup Başkanlığı görevine Cevdet Alemdar'ın atanması kararlaştırılmış ve böylelikle daha önce CEO ve Sanayi Grup Başkanlığı görevlerini birlikte yürüten Cenk Alper'in bu görevi sona ermiştir.

Yürütme Kurulu, Sabancı Holding'in icra faaliyetlerini Bölüm Başkanı ve Direktör seviyelerindeki Üst Yönetim kadrosu ile yerine getirmektedir.

Üst Yönetim (alfabetik sıra ile):

- **Burak Turgut ORHUN** - Strateji ve İş Geliştirme Bölüm Başkanı
- **Duygu KIRCA** - Hukuk, Risk ve Uyum Bölüm Başkanı
- **Eren MANTAŞ** - Finans Direktörü (*)
- **Faruk BİLEN** - Danışman
- **Filiz KARAGÜL TÜZÜN** - Kurumsal İletişim Direktörü
- **Fuat ÖKSÜZ** - Denetim Başkanı
- **Gökhan EYİGÜN** - Genel Sekreter
- **İlker YILDIRIM** - Muhasebe Direktörü
- **Kerem TEZCAN** - Kurumsal Yatırımcı İlişkileri Direktörü
- **Levent DEMİRAĞ** - Mali İşler, Muhasebe ve Yatırımcı İlişkileri Bölüm Başkanı
- **Mustafa ÖZTURAN** - İnsan Kaynakları ve Çalışma İlişkileri Direktörü
- **Neslihan DÖNGEL ÖZLEM** - Finans Direktörü
- **Olca GÜRDAL** - Güvenlik Koordinatörü
- **Öner ÇELEBİ** - Strateji ve İş Geliştirme Direktörü
- **Pelin ERKİRALP** - Kurumsal Marka Yönetimi ve İletişim Bölüm Başkanı
- **Seval KOR** - İnsan Kaynakları Direktörü
- **Şerafettin KARAKIŞ** - Mali İşler ve Yatırımcı İlişkileri Direktörü
- **Şermin MUTLU** - Finans Direktörü (*)
- **Taner AYTA** - Denetim ve Uyum Direktörü
- **Tuğba GÖK** - İnsan Kaynakları Direktörü

(*) 31 Aralık 2020 tarihi itibarıyla Finans Direktörü Şermin Mutlu ve 15 Ocak 2021 tarihi itibarıyla Finans Direktörü Eren Mantaş görevinden ayrılmıştır.

2. Yönetim Organı Üyeleri ile Üst Düzey Yöneticilere Sağlanan Mali Haklar

Üst Düzey Yöneticiler; Yönetim Kurulu Üyeleri, CEO, Genel Sekreter, Grup Başkanları, Bölüm Başkanları ve Birim Direktörleri olarak belirlenmiştir.

Çalışanlara sağlanan kısa vadeli faydalar ücretler, ikramiyeler, sosyal güvenlik, sağlık sigortası, izin, takdir ikramiyesi ve teşvik primini içermektedir. İşten çıkarılma nedeniyle sağlanan faydalar emeklilik ve transfer sebebiyle işten çıkarılan üst düzey yöneticilere ödenen kıdem tazminatı ve izin ödemelerini içermektedir. Diğer uzun vadeli faydalar bireysel emeklilik sistemi ödemelerini içermektedir.

Grup'un 31 Aralık 2020 ve 2019 tarihlerinde sona eren ara dönemlerde üst düzey yöneticilerine sağladığı faydaların kırılımı aşağıdaki gibidir:

(Bin TL)	31 Aralık 2020	31 Aralık 2019
Üst düzey yöneticilere sağlanan kısa vadeli faydalar	45.742	38.081
İşten çıkarılma nedeniyle sağlanan faydalar	913	1.096
Diğer uzun vadeli faydalar	505	375
Toplam	47.160	39.552

3. Araştırma ve Geliştirme Giderleri

Sabancı Topluluğu şirketleri, faaliyet gösterdikleri sektörlerin gerektirdiği teknolojik gelişmeleri takip ederek rekabetçi konumlarını sürdürebilmek için araştırma ve geliştirme faaliyetlerinde bulunmaktadır. Sabancı Holding'in 31 Aralık 2020 itibarıyla konsolide araştırma ve geliştirme giderleri 27.375 Bin TL (31 Aralık 2019: 19.486 Bin TL)'dir.

4. Faaliyetler ve Faaliyetlere İlişkin Önemli Gelişmeler

a) Bağlı Ortaklıklar, İş Ortaklıkları ve İştirakler

Bağlı Ortaklıklar:

31 Aralık 2020 tarihi itibarıyla konsolide edilen Bağlı Ortaklıkların faaliyet konusu ve konsolide finansal tabloların amacı doğrultusunda Bağlı Ortaklıkların faaliyette bulunduğu endüstriyel bölümler aşağıdaki gibidir:

Bağlı Ortaklıklar	İşlem gördükleri borsa	Faaliyet konusu	Endüstriyel bölüm	Çalışan sayıları
Akbank T.A.Ş. ("Akbank")	BİST	Bankacılık	Bankacılık	16.231
Carrefoursa Carrefour Sabancı Ticaret Merkezi A.Ş. ("Carrefoursa")	BİST	Ticaret	Perakende	13.157
Teknosa İç ve Dış Ticaret A.Ş. ("Teknosa")	BİST	Ticaret	Perakende	2.337
Çimsa Çimento Sanayi ve Ticaret A.Ş. ("Çimsa")	BİST	Çimento	Yapı Malzemeleri	2.265
Kordsa Teknik Tekstil Anonim Şirketi ("Kordsa")	BİST	Lastik takviye	Sanayi	4.492
Exsa Export Sanayi Mamulleri Satış ve Araştırma A.Ş. ("Exsa")	-	Ticaret	Diğer	49
Ankara Enternasyonel Otelcilik A.Ş. ("AEO")	-	Turizm	Diğer	2
Tursa Sabancı Turizm ve Yatırım İşletmeleri A.Ş. ("Tursa")	-	Turizm	Diğer	3
Sabancı Dijital Teknoloji Hizmetleri A.Ş. ("SabancıDX")	-	Bilgi işlem ve teknoloji	Diğer	217
Çimsa Sabancı Cement BV ("CSC BV")	-	Çimento	Yapı Malzemeleri	-

Aşağıdaki tabloda 31 Aralık 2020 ve 31 Aralık 2019 tarihleri itibarıyla Bağlı Ortaklıklar, sahip olunan paylar ve etkin ortaklık oranları gösterilmiştir:

	31 Aralık 2020		31 Aralık 2019	
	Holding ve Bağlı Ortaklıkları tarafından sahip olunan doğrudan ve dolaylı pay	Etkin ortaklık payı	Holding ve Bağlı Ortaklıkları tarafından sahip olunan doğrudan ve dolaylı pay	Etkin ortaklık payı
Bağlı ortaklıklar	(%)	(%)	(%)	(%)
AEO	76,85	76,85	76,85	76,85
Akbank	40,75	40,75	40,75	40,75
SabancıDX	100,00	100,00	100,00	100,00
Çimsa	63,52	58,10	63,52	58,10
Exsa	61,68	47,90	61,68	47,90
Kordsa	71,11	71,11	71,11	71,11
Teknosa	50,00	50,00	60,28	60,28
Tursa	100,00	100,00	100,00	100,00
Carrefoursa	57,12	57,12	50,61	50,61
CSC BV	100,00	83,24	-	-

İş Ortaklıkları:

31 Aralık 2020 tarihi itibarıyla hazırlanan konsolide finansal tablolarda özkaynak yöntemiyle muhasebeleştirilmiş olan İş Ortaklıklarının faaliyet konuları ve faaliyette bulundukları endüstriyel bölümler aşağıdaki gibidir:

İş Ortaklıkları	İşlem gördükleri borsa	Faaliyet konusu	Endüstriyel bölüm	Ortak girişimci	Çalışan sayıları
Aksigorta A.Ş. ("Aksigorta")	BİST	Sigorta	Finansal Hizmetler	Ageas	662
Avivasa Emeklilik ve Hayat A.Ş. ("Avivasa")	BİST	Bireysel emeklilik ve sigorta	Finansal Hizmetler	Aviva	1.757
Brisa Bridgestone Sabancı Lastik Sanayi ve Ticaret A.Ş. ("Brisa")	BİST	Lastik üretimi ve ticareti	Sanayi	Bridgestone	2.953
Akçansa Çimento Sanayi ve Ticaret A.Ş. ("Akçansa")	BİST	Çimento	Yapı Malzemeleri	Heidelberg	2.035
Enerjisa Enerji A.Ş. ("Enerjisa Enerji")	BİST	Enerji dağıtım ve perakende	Enerji	E.ON SE	11.267
Enerjisa Üretim Santralleri A.Ş. ("Enerjisa Üretim")	-	Enerji üretimi	Enerji	E.ON SE	1.204
Temsa Ulaşım Araçları Sanayi ve Ticaret A.Ş. ("Temsa Ulaşım Araçları")	-	Otomotiv	Diğer	PPF Industry CO. B.V.	1.420

Aşağıdaki tabloda 31 Aralık 2020 ve 31 Aralık 2019 tarihli İş Ortaklıklarında sahip olunan paylar ve etkin ortaklık oranları gösterilmiştir:

İş Ortaklıkları	31 Aralık 2020		31 Aralık 2019	
	Holding ve Bağlı Ortaklıkları tarafından sahip olunan doğrudan ve dolaylı pay (%)	Etkin ortaklık payı (%)	Holding ve Bağlı Ortaklıkları tarafından sahip olunan doğrudan ve dolaylı pay (%)	Etkin ortaklık payı (%)
Akçansa	39,72	39,72	39,72	39,72
Aksigorta	36,00	36,00	36,00	36,00
Avivasa	40,00	40,00	40,00	40,00
Brisa	43,63	43,63	43,63	43,63
Enerjisa Enerji	40,00	40,00	40,00	40,00
Enerjisa Üretim	50,00	50,00	50,00	50,00
Temsa Ulaşım Araçları	50,00	23,95	-	-

İştirakler:

31 Aralık 2020 tarihi itibarıyla hazırlanan konsolide finansal tablolarda özkaynak yöntemiyle muhasebeleştirilmiş olan İştiraklerin faaliyet konuları ve faaliyette bulundukları endüstriyel bölümler aşağıdaki gibidir:

İştirakler	İşlem gördükleri borsa	Faaliyet konusu	Endüstriyel bölüm	Ortak girişimci	Çalışan sayıları
Philsa Philip Morris Sabancı Sigara ve Tütün San. ve Tic. A.Ş. (Philsa)	-	Tütün ürünleri üretimi	Sanayi	Philip Morris	2.862
Philip Morris Sabancı Pazarlama Satış A.Ş. ("Philip Morrissa")	-	Tütün ürünleri pazarlama ve satış	Sanayi	Philip Morris	

Çalışan sayıları Philsa ve Philip Morrissa toplam rakamlarıdır.

Aşağıdaki tabloda 31 Aralık 2020 ve 31 Aralık 2019 tarihleri itibarıyla İştirakler'de sahip olunan paylar ve ortaklık oranları gösterilmiştir:

İştirakler	Holding ve bağlı ortaklıkları tarafından sahip olunan etkin ortaklık payı (%)
Philsa Philip Morris Sabancı Sigara ve Tütün San. ve Tic. A.Ş. ("Philsa")	25,00
Philip Morris Sabancı Pazarlama Satış A.Ş. ("Philip Morrissa")	24,75

İştiraklerin sermayelerinde Sabancı Ailesi tarafından sahip olunan pay bulunmamaktadır.

b) Yatırım Harcamaları

31 Aralık 2020 tarihinde sona eren ara dönem itibarıyla Sabancı Holding'in kombine yatırım harcamaları 5.008.226 Bin TL (31 Aralık 2019: 4.264.411 Bin TL), konsolide yatırım harcamaları ise 1.824.011 Bin TL (31 Aralık 2019: 1.900.829 Bin TL)'dir.

c) Dönem İçi Gerçekleşen Önemli Gelişmeler

9 Mart tarihinde Akbank, yurt içinde farklı tür ve vadelerde TL cinsinden, bir veya birden fazla seferde, halka arz edilmeksizin nitelikli yatırımcılara satış yöntemiyle, 7,5 milyar TL'ye kadar tahvil, döviz, borsa, libor gibi endekslere dayalı ancak bunlarla sınırlı olmaksızın her türlü yapılandırılmış borçlanma aracı ihraç edilmesine karar verildiğini açıklamıştır.

20 Mart tarihinde Akbank, uygun piyasa koşullarının oluşması durumunda 1 yıllık dönem içerisinde, yurt dışında toplam 1,5 milyar TL veya muadili yabancı para tutarına kadar, halka arz edilmeksizin, İpotek Teminatlı Menkul Kıymet ihracı yapılabilmesi için Sermaye Piyasası Kurulu ve diğer yetkili merciler nezdinde gerekli yıllık izin yenileme başvurularında bulunulduğunu açıklamıştır.

21 Mart tarihinde Teknosa, Covid-19 (Koronavirüs) salgınına karşı mücadeleye tam destek vermek için 22 Mart gecesi itibarıyla Türkiye genelindeki tüm mağazalarının faaliyetine geçici süre ile ara verildiğini, Teknosa.com ve mobil uygulama üzerinden hizmet vermeye devam

edileceğini açıklamıştır. Bu süreci takiben, 29 Mayıs tarihinde Teknosa, Covid-19 salgınına karşı mücadeleye tam destek amacıyla Türkiye genelinde kapatılan mağazaların normalleşme sürecine uygun olarak alınan maksimum önlemlerle birlikte 1 Haziran tarihinde yeniden açılmasına karar verildiğini açıklamıştır.

26 Mart tarihinde Brisa, Covid-19 virüs salgını kapsamında hem çalışanların ve ailelerinin sağlığını hem de toplum sağlığını korumak amacıyla 28 Mart günü saat 23:30'dan itibaren İzmit ve Aksaray fabrikalarındaki üretim faaliyetlerine 15 gün süreyle ara verildiğini açıklamıştır. Bu süreci takiben, 9 Nisan tarihinde Brisa, üretim faaliyetlerine ara verilecek dönemin İzmit ve Aksaray fabrikalarında 20 Nisan tarihine kadar uzatıldığını açıklamıştır. 20 Nisan tarihinden itibaren ilgili fabrikalarda üretim faaliyetleri yeniden başlamıştır.

26 Mart tarihinde Kordsa, Covid-19 salgınının etkileri tüm dünya üzerinde kendini gösterirken, salgın ile birlikte değişen tüketici talepleri ve müşteri portföyünde yer alan fabrikaların üretime ara verme kararları neticesinde, Kordsa Brezilya üretim tesisinin 26 Mart tarihi itibari ile 2 hafta süreyle 8 Nisan tarihine kadar üretime ara vereceğini, Kordsa Türkiye üretim tesisinin ise çalışmaya devam etmekle birlikte, üretimin bazı bölümlerinde, 1 Nisan tarihi itibari ile 2 hafta boyunca üretim yapılmayacağını açıklamıştır. Bu süreci takiben, 24 Nisan tarihinde Kordsa, Thai Indo Kordsa üretim tesisinin 25 Nisan tarihi itibari ile 2 hafta süreyle 7 Mayıs tarihine kadar, Laurel Hill üretim tesisinin ise 28 Nisan tarihi itibari ile 2 hafta süreyle 11 Mayıs tarihine kadar üretime ara vereceğini açıklamıştır. Bu tarihlerden itibaren ilgili tesislerde üretim yeniden başlamıştır.

27 Mart tarihinde Carrefoursa ve Teknosa, Carrefoursa operasyonlarının yoğun şekilde artması ve Teknosa mağazalarının geçici süre ile kapatılması nedeniyle halihazırda Teknosa tarafından istihdam edilmekte olan 150 çalışanın yazılı rızalarının alınması kaydı ile 4857 sayılı İş Kanunu'nun 7.maddesi kapsamında geçici iş ilişkisi kurulması suretiyle yaşanan olağanüstü şartlarda neredeyse kamu vazifesi ifa eden Carrefoursa bünyesinde istihdam edilmesinin hedeflendiğini ve bu nedenle geçici iş ilişkisi süresi boyunca Kanun uyarınca ilgili yükümlülüklerin Carrefoursa tarafından üstlenileceğini açıklamıştır.

2 Nisan tarihinde Akbank, uluslararası piyasalardan yaklaşık 560 milyon Dolar karşılığı 246 milyon Dolar ve 284 milyon Euro olmak üzere iki dilimden oluşan 367 gün vadeli sendikasyon kredisi sağlandığını ve kredinin toplam maliyetini Dolar ve Euro kısımlar için sırasıyla Libor+%2,25 ve Euribor+%2,00 olarak açıklamıştır. Süreci takiben, 8 Nisan tarihinde Akbank, krediye gelen ilave talepler ile birlikte toplam tutarın yaklaşık 605 milyon Dolar'a yükseldiğini (256 milyon Dolar ve 316 milyon Euro) açıklamıştır.

2 Nisan tarihinde Sabancı Holding, Sanayi Grup Başkanlığı görevine halen Brisa Genel Müdürü olarak görev yapan Cevdet Alemdar'ın atanmasına karar verildiğini ve Alemdar'ın yeni görevi ile birlikte Brisa Genel Müdürlüğü görevine de devam edeceğini açıklamıştır. 24 Haziran tarihinde Brisa, Teknik Gruplar Yönetmeni Yardımcısı (CTO Yardımcısı) görevini yapmakta olan Haluk Kürkcü'nün Genel Müdürlük görevine atandığını açıklamıştır.

21 Nisan tarihinde Çimsa, yurtiçinde, TL cinsinden, toplam 1 milyar TL'yi aşmayacak şekilde, halka arz edilmeksizin nitelikli yatırımcılara satılmak üzere finansman bonusu ve/veya tahvil ihraç edilmesine karar verildiğini açıklamıştır.

18 Mayıs tarihinde Akbank, yurt içinde 30 milyar TL'ye kadar farklı vadelerde TL cinsinden, bir veya birden fazla ihraç yoluyla finansman bonusu ve/veya tahvil ihraç edilmesine ve satışların halka arz edilmeksizin tahsisli olarak veya nitelikli yatırımcılara satış yoluyla gerçekleştirilmesine karar verildiğini açıklamıştır.

19 Mayıs tarihinde Akbank, uluslararası derecelendirme kuruluşu Fitch Ratings'ın Uzun Vadeli YP İhraççı Temerrüt Notunu "B+" seviyesinde ve not görünümünü "Negatif" olarak teyit ederek, Destek Notu'nu "4"ten "5"e, Sermaye Benzeri Tahvil Notunu ise yeni notlama kriterleri kapsamında "B"den "B-"ye revize ettiğini açıklamıştır.

22 Mayıs tarihinde Sabancı Holding, iştiraki Exsa Export Sanayi Mamulleri Satış ve Araştırma (Exsa) ile PPF Group iştiraki PPF Beer Topholdco B.V. tarafından %50-50 ortaklık ile Temsa Ulaşım Araçları Sanayi ve Ticaret'in (Tems) 210 milyon TL tutarındaki sermayesini temsil eden paylarının tamamının satın alınmasına karar verildiği açıklanmıştır. Süreci takiben, 23 Ekim tarihinde satın almaya ilişkin gerekli izin ve onayların alınmasını takiben kapanış işlemlerinin gerçekleştirildiği ve pay devrine ilişkin işlemler tamamlanmış olup, Temsa'nın sermayesinin %50'sini temsil eden paylarının Exsa tarafından devralındığı açıklanmıştır.

30 Haziran tarihinde Akbank, piyasa şartlarına bağlı olarak yurtdışında Dolar cinsinden bir tahvil ihracı için Citigroup Global Markets Limited (Citi), Emirates NBD Capital Limited (Emirates NBD), ICBC Standard Bank Plc (ICBC), Merrill Lynch International (BofA), SMBC Nikko Capital Markets Limited (SMBC Nikko) ve Standard Chartered Bank'ın (SCB) yetkilendirildiğini açıklamıştır. Banka ek olarak, Eurobond tahvil ihracı için talep toplama sürecinin tamamlandığı, ihracın nominal tutarının 500 milyon Dolar, itfa tarihinin 6 Şubat 2026 ve sabit faizli tahvilin kupon oranının %6,80 olarak belirlendiğini açıklamıştır.

14 Temmuz tarihinde Akbank, Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu tarafından Covid-19 etkilerinin sınırlandırılması hakkındaki Kurum talimatına aykırı işlem tesis edilmesi gerekçesiyle bankaya 155,5 milyon TL idari para cezası uygulanmasına karar verildiğini açıklamıştır. Söz konusu idari para cezasının yasal haklar saklı kalmak koşuluyla, %25 peşin ödeme indiriminden ödeneceği ve idari para cezasının banka finansal tabloları üzerinde önemli bir etkisi olmayacağı açıklanmıştır.

24 Temmuz tarihinde Enerjisa Enerji, 1,5 milyar TL tutarını aşmayacak şekilde beş yıl vadeye kadar çeşitli vadelerde Türk Lirası cinsinden, yurt içinde, halka arz edilmeksizin nitelikli yatırımcılara satılmak üzere, bir veya birden çok seferde, borçlanma aracı ihraç edilmesine karar verildiğini açıklamıştır.

26 Ağustos tarihinde Carrefoursa, 30.06.2020 tarihli konsolide bilançosuna göre hesaplanan 1,3 milyar TL tutarındaki bilanço açığının etkisinin fon çıkışı gerektirmeyen sermaye azaltımı yoluyla düşürülerek, bu sermaye azaltımı ile eşzamanlı olarak nakit sermaye artırımına gidilmesi; böylelikle sermaye yapısının güçlendirilmesi ve Türk Ticaret Kanunu (TTK)'nın 376'ncı maddesi kapsamında gerekli önlemlerin alınması amaçlarıyla; 700 milyon TL tutarındaki çıkarılmış sermayesinin 595,8 milyon TL tutarında azaltılarak 104,2 milyon TL'ye düşürülmesine ve bu sermaye azaltımı ile eşzamanlı olarak 1 TL nominal değerli 100 adet pay için 17 TL yeni pay alma hakkı kullanım fiyatı üzerinden tamamı nakden karşılanmak üzere toplam 23,5 milyon TL tutarda sermaye artırımını yapılarak çıkarılmış sermayenin 127,8 milyon TL'ye artırılmasına karar verildiğini açıklamıştır. İşlemler için 14 Eylül tarihinde Sermaye Piyasası Kuruluna gerekli başvuru yapılmış olup, Kurul nezdinde incelemeler devam etmektedir. Eşzamanlı sermaye artırımını ve azaltımının tamamlanması ile birlikte Carrefoursa'nın en az 400 milyon TL nakit girişi elde etmiş olması ve böylelikle TTK 376 kapsamından çıkarılması öngörülmektedir.

2 Eylül tarihinde Akbank, uluslararası derecelendirme kuruluşu Fitch Ratings'in 21 Ağustos tarihinde Türkiye'nin ülke notu görünümünü "Durağan"dan "Negatif"e revize etmesini takiben, Akbank'ın Uzun Vadeli Yabancı Para İhraççı Temerrüt Notu Görünümünü "Durağan"dan "Negatif"e revize ettiğini açıklamıştır.

8 Eylül tarihinde Sabancı Holding, Carrefoursa'nın gerçekleştirmeyi planladığı sermaye artırımında kendisine ve Carrefour Nederland BV'ye ait Carrefoursa sermayesinin %96,63'ünü temsil eden paylara ilişkin yeni pay alma haklarının tamamını, bedellerini tam ve nakden ödeyerek kullanacağını açıklamıştır. Bununla birlikte, Carrefour Nederland BV'nin yeni pay alma haklarını Sabancı Holding'e bedelsiz devretmiş olması nedeniyle, Sabancı Holding tarafından Carrefour Nederland BV'ye herhangi bir ödeme yapılmayacaktır. Carrefoursa'nın eşzamanlı sermaye artırımını ve azaltımının tamamlanmasıyla birlikte, Sabancı Holding tarafından Carrefoursa'ya asgari 386,5 milyon Türk Lirası nakit fon sağlanmış ve Sabancı Holding'in Carrefoursa sermayesindeki payının en az %59,08 seviyesine ulaşmış olması öngörülmektedir.

16 Eylül tarihinde Akbank, uluslararası derecelendirme kuruluşu Moody's'in 11 Eylül tarihinde Türkiye'nin kredi notundaki indirimi takiben, aralarında Akbank'ın da bulunduğu 13 Türk bankasının çeşitli kredi notlarında değişiklik yaptığını ve Akbank'ın Uzun Vadeli Yabancı Para Mevduat Notunu bir not indirerek "B3"ten "Caa1" olarak revize ettiğini, görünümü ise negatif olarak koruduğunu açıklamıştır.

1 Ekim tarihinde Sabancı Holding, Sabancı Topluluğu'nun küresel beyaz çimento ticaretinde lider oyuncu olma hedefine ulaşabilmesi için Holding'in %60, Çimsa'nın %40 oranında sermayesine katılacağı Hollanda'da yerleşik Cimsa Sabancı Cement BV (CSC BV) unvanlı yeni bir şirket kurulmasına ve Çimsa'nın yurt dışında beyaz çimento operasyonlarını üstlenen iştiraklerinden Cimsa Americas Cement Manufacturing and Sales Corporation, Cimsa Cement Sales North GmbH ve Cimsa Cementos Espana S.A.U.'nun hisselerinin %100'ü ile Cimsa Adriatico S.R.L.'nin hisselerinin Çimsa'nın sahip olduğu %70'inin tamamının Hollanda'da kurulacak CSC BV'ye satılmasına karar verildiğini açıklamıştır. Bu planlama kapsamında, Çimsa'nın Buñol Fabrikasının da, ilgili satış işlemleri sonrasında %100 oranında CSC BV bağlı ortaklığı haline gelecek olan Cimsa Cementos Espana S.A.U. tarafından satın alınmasına karar verildiği belirtilmiştir.

Çimsa 14 Ekim tarihinde ayrıca Sabancı Topluluğu'nun küresel beyaz çimento ticaretinde lider oyuncu olunmasına yönelik uzun vadeli stratejisi doğrultusunda Şirketin operasyonel kabiliyeti ile ana ortağı Sabancı Holding'in mali gücünün yurt dışında tek bir çatı altında birleştirilerek daha verimli ve finansal açıdan güçlü bir platform yaratılması kararı alındığını açıklamıştır. Söz konusu amaç çerçevesinde, Yönetim Kurulu toplantısında;

- Şirketin %40, Sabancı Holding'in %60 oranında sermayesine katılacağı 87.000.000 EUR sermayeli Hollanda'da yerleşik Cimsa Sabancı Cement BV (CSC BV) unvanlı yeni bir şirket kurulmasına,
- CSC BV'ye kurucu ortak olarak iştirak edilmesine ve 34.800.000 adet pay karşılığında 34.800.000 EUR tutarında sermaye konulmasına, karar verildiği belirtilmiştir.

14 Ekim tarihli açıklamasına göre, Akbank, uluslararası piyasalardan yaklaşık 700 milyon ABD Doları karşılığı 288 milyon ABD Doları ve 348,5 milyon Avro olmak üzere iki dilimden oluşan 367 gün vadeli sendikasyon kredisi sağlamıştır. Kredinin toplam maliyeti ABD Doları ve Avro kısımlar için sırasıyla Libor+%2,50 ve Euribor+%2,25'tir. Sözleşmeye eklenen akordeon özelliği ile birlikte kredi çekiliş tarihine kadar gelebilecek katılımlarla sendikasyon kredi tutarı artabileceğini açıklamıştır. 23 Ekim tarihinde Banka'dan yapılan açıklamada ise krediye gelen ilave talepler ile birlikte, toplam tutarın 388 milyon ABD Doları ve 348,5 milyon Avro olmak üzere yaklaşık 800 milyon ABD Doları'na yükseldiği belirtilmiştir.

23 Ekim tarihinde Sabancı Holding tarafından yapılan açıklamada Temsa Ulaşım Araçları Sanayi ve Ticaret A.Ş. (Temsa)'nin sermayesini temsil eden paylarının tamamının Sabancı Holding iştiraki Exsa Export Sanayi Mamulleri Satış ve Araştırma A.Ş. (ExSA) ile PPF Group iştiraki PPF IndustryCo B.V. (Eski Ticaret Unvanı: PPF Beer Topholdco B.V.)'nin %50-50 ortaklığı ile satın alınmasına ilişkin gerekli izin ve onayların alınmasını takiben kapanış işlemlerinin gerçekleştirilmiş ve pay devrine ilişkin işlemlerin tamamlandığı, Temsa'nın sermayesinin %50'sini temsil eden payların 22.10.2020 tarihi itibarıyla ExSA tarafından devralındığı belirtilmiştir. Bu satın almayla birlikte Sabancı Topluluğu ve PPF Group'un finansal ve operasyonel gücünü arkasına alan Temsa'nın elde edeceği yeni büyüme ivmesi sayesinde üretim faaliyetlerinin artarak devam edeceği ve Temsa'nın ülkemiz için değer yaratmayı sürdüreceği belirtilmiştir.

16 Kasım tarihinde Çimsa, CSC BV'nin kuruluş işlemlerinin tamamlanıp ve Hollanda Ticaret Odası tarafından resmi tescilinin yapılmış olup, sermayesinin %40'ını temsil eden 34.800.000 EUR nominal değerli payların Şirketin nam ve hesabına oluşturulduğunu duyurmuştur.

11 Aralık tarihinde Akbank, uluslararası derecelendirme kuruluğu Moody's'in yaptığı açıklama ile uzun vadeli yabancı para mevduat notunu Caa1'den B2'ye yükseltirken, görünümü negatif olarak korunduğunu açıklamış, not değışikliğinin Moody's tarafından 7 Aralık 2020 tarihinde yayımlanan Tahvil ve Diğer Borçlar için Yerel ve Yabancı para cinsinden Ülke Tavan Notu metodolojisindeki güncellemeyi takiben bankaların notunu belirlemede kullanılan yerel para ve yabancı para cinsinden ülke tavan notundaki değışiklikten kaynaklandığını belirtilmiştir.

Carrefoursa 11 Aralık tarihli açıklamasına göre; 10.12.2020 tarihinde Borsa İstanbul A.Ş. Birincil Piyasada gerçekleştirilen işlemler sonucunda 5.498,811 TL nominal değeri payların tamamının satışı gerçekleştirilmiş olup, sermaye artırımını dolayısıyla toplam 23.529.411,76 TL nominal değeri payların ihracı, bedelleri tamamen ve nakden tahsil edilmek suretiyle tamamlanmıştır.

Carrefoursa 12 Aralık tarihli açıklamasında ise, Yönetim Kurulunun aynı gün yapılan toplantısında, sermaye artırımını ve azaltımını işlemlerinin incelenmesi sonucunda;

- Sermaye azaltımını işlemlerinin 24.11.2020 tarihinde usulüne uygun olarak tamamlandığı ve çıkarılmış sermayenin 595.755.646,04 TL tutarında azaltılarak 104.244.353,96 TL'ye düşürüldüğü,
- 24.11.2020 ile 08.12.2020 tarihleri arasında gerçekleşen yeni pay alma hakkı kullanımı sonucunda 23.523.912,949 TL nominal değeri payların satışının tamamlandığı ve toplam 399.906.630,78 TL brüt gelir elde edildiği,
- Yeni pay alma hakkı kullanımına konu edilmeyen 5.498,811 TL nominal değeri paylardan tamamının 10.12.2020 tarihinde Borsa İstanbul Birincil Piyasa'da satılması sonucunda toplam 596.422,16 TL brüt gelir elde edildiği,
- Tüm bu işlemler sonucunda azaltılan 104.244.353,96 TL tutarındaki çıkarılmış sermayenin, bedelleri tamamen ve nakden ödenmek suretiyle 23.529.411,76 TL tutarda artırılarak 127.773.765,72 TL'ye yükseltildiği ve sermaye artırımından toplam 400.503.052,94 TL brüt gelir elde edildiği,
- Böylelikle, eşzamanlı sermaye artırımını ve azaltımına ilişkin gerekli tüm iş ve işlemlerin usulüne uygun olarak tamamlandığı tespit edilmiş olup, 19.11.2020 tarihli Olağanüstü Genel Kurul toplantısında alınan kararların ve bu toplantıda kabul edilen esas sözleşme tadil metninin tescil ve ilanı için gerekli işlemlerin tamamlanmasına karar verildiği belirtilmiştir.

30 Aralık tarihinde Sabancı Holding tarafından yapılan açıklamada, 04.12.2020 tarihli özel durum açıklamasında Şirketin portföyünde bulunan Teknosa İç ve Dış Ticaret A.Ş. (Teknosa) sermayesinin %10,28'ini temsil eden 11.310.508,61 TL nominal değeri payların borsada işlem gören niteliğe dönüştürülebilmesi için hazırlanan pay satış bilgi formunun ilan edildiği, Teknosa paylarının satışından elde edilecek gelirin, Teknosa'nın gerçekleştirmeyi planladığı sermaye artırımında Şirketin yeni pay alma haklarının kullanımından doğacak sermaye koyma taahhüdünün yerine getirilmesinde kullanılacağı kamuya hatırlatılarak, Merkezi Kayıt Kuruluşu nezdindeki dönüşüm işlemlerinin 11.12.2020 tarihi itibarıyla tamamlanmış olduğu bildirilmiştir. Şirket, 15-30.12.2020 tarihleri arasında söz konusu Teknosa paylarının satışını gerçekleştirmiş ve pay satış bilgi formuna konu edilen Teknosa paylarının tamamının satışını 30.12.2020 tarihi itibarıyla tamamlamıştır.

31 Aralık tarihinde Sabancı Holding tarafından yapılan açıklamada, 09.12.2020 tarihli özel durum açıklamasında, Borsa İstanbul'un 17.09.2020 tarihli duyurusuna istinaden, Şirketin portföyünde yer alan CarrefourSA Carrefour Sabancı Ticaret Merkezi A.Ş. (CarrefourSA) paylarından 2.500.000,00 TL nominal değeri kısmının Merkezi Kayıt Kuruluşu nezdinde borsada işlem gören niteliğe dönüştürülmesi ve akabinde bu payların tamamının veya bir kısmının ikincil piyasada ve/veya borsa dışında üçüncü kişilere satılarak CarrefourSA paylarının fiili dolaşım oranının %5'e yükseltilmesine karar verildiği hatırlatılarak Merkezi Kayıt Kuruluşu nezdindeki dönüşüm işlemlerinin 17.12.2020 tarihi itibarıyla tamamlanmış olduğu bildirilmiştir. Şirket, 17-31.12.2020 tarihleri arasında söz konusu CarrefourSA paylarının satışını gerçekleştirmiş ve bu işlemle birlikte Şirketin CarrefourSA sermayesindeki payı %57,12

olmuştur. Yapılan pay satışlarıyla birlikte CarrefourSA paylarının fiili dolaşım oranı %5'in üzerine çıkarılmıştır.

5. Finansal Durum

a) Finansal Göstergeler

Sabancı Holding'in konsolide finansal göstergeleri aşağıdaki gibidir:

Bin TL	31 Aralık 2020	31 Aralık 2019
Toplam Gelirler	59.353.788	59.866.666
Brüt Kar	21.656.431	17.842.721
Faaliyet Karı	11.962.353	9.438.048
Vergi Öncesi Kar	11.176.901	8.544.342
Vergiler	-2.270.539	-1.579.222
Net Dönem Karı	8.899.253	6.964.968
Kontrol Gücü Olmayan Paylar	4.131.680	3.185.232
Ana Ortaklık Payları	4.767.573	3.779.736
Faaliyet Karlılığı	20,15%	15,77%
Net Dönem Karlılığı	14,99%	11,63%
	31 Aralık 2020	31 Aralık 2019
Toplam Varlıklar	501.258.374	406.347.879
Toplam Özkaynaklar	76.782.894	66.477.443
Ana Ortaklığa Ait Özkaynaklar	37.996.499	33.258.317

31 Aralık 2020 ve 31 Aralık 2019 tarihleri itibariyle net borç/yatırılan sermaye oranı aşağıdaki gibidir:

Bin TL	31 Aralık 2020	31 Aralık 2019
Toplam borçlar	424.475.480	339.870.436
Nakit ve nakit benzerleri	19.828.118	22.447.203
Net borç	404.647.362	317.423.233
Özkaynak	76.782.894	66.477.443
Yatırılan sermaye(*)	481.430.256	383.900.676
Net borç/yatırılan sermaye oranı	84%	83%

(*) Yatırılan sermaye, özkaynak ve net borç toplamından oluşmaktadır.

b) Dönem içi Faaliyetlere İlişkin Değerlendirmeler

31 Aralık itibariyle Sabancı Holding'in konsolide gelirleri yıllık %1 düşüşle 59 milyar 354 milyon TL olarak gerçekleşmiştir. Aynı dönemde Sabancı Holding, yıllık %27 artışla 11 milyar 962 milyon TL faaliyet karı ve yıllık %26 artışla 4 milyar 768 milyon TL konsolide net kar elde etmiştir.

Sabancı Holding'in toplam varlıkları 31 Aralık itibariyle, 2019 sene sonuna göre %23 artışla, 501 milyar 258 milyon TL, toplam konsolide ana ortaklığa ait özkaynakları ise %14 artışla 37 milyar 996 milyon TL seviyesinde gerçekleşmiştir.

Akbank, 2020 yılında 279 milyar TL'si nakdi kredi olmak üzere ekonomiye toplam 331 milyar TL kredi desteği sağlamıştır. Bankanın %19,5 oranında artan toplam mevduatı 293 milyar TL'ye, %23,5 artan aktifleri ise 478 milyar TL'ye ulaşmıştır. %20,7 düzeyine ulaşan güçlü

konsolide sermaye yeterlilik oranı ile, sektördeki en sağlam sermaye yapılarından birine sahiptir. Bu yapıdan aldığı güçle, reel sektörün gelişimine şirketlere sağladığı kredilerle katkı yapmaya devam etmiştir. Banka 2020 yılında 2 milyar 25 milyon TL vergi karşılığı ayırarak 6 milyar 260 milyon TL konsolide net kâr elde etmiştir.

Büyüyen, gelişen ve derinleşen Türkiye elektrik piyasasının öncü şirketi olan ve Türkiye’de her 4 kişiden 1’inin elektriğe erişimini sağlayan Sabancı Holding **Enerji Grubu**, perakende satış, dağıtım ve üretim iş alanlarında doğru yatırım ve finansman modelleri, iyi yönetim, verimlilik ve operasyonel mükemmellik odağında başarılı bir performans göstererek sektör liderliğini sürdürmektedir.

Covid-19 salgınından üretim ve arz/talep dengelerindeki değişimlerle birlikte önemli ölçüde etkilenen **Sanayi Grubu**’nun kombine faaliyet karı 2020 yılında geçtiğimiz yılın ilgili dönemine göre %14 gerilemiştir. Sanayi Grubu inovasyonun ticarileştirilmesi, yalın uygulamalar, ileri veri analitiği ve Endüstri 4.0 ile bulundukları sektörlerde ülkemize liderlik edecek başarılı uygulamalar gerçekleştirmeye devam etmektedir.

Kombine faaliyet karı 2020 yılında geçtiğimiz yılın ilgili dönemine göre %66 artan **Yapı Malzemeleri Grubu** yatırımlarını ve odağını ihracat, katma değerli ürünler ve dijitalleşmeye yönlendirmeye devam etmektedir.

Kombine faaliyet karını 2020 yılında Covid-19 salgınına bağlı olarak düşen mobilite sebebiyle geçtiğimiz yılın ilgili dönemine göre %54 artıran **Finansal Hizmetler Grubu**, müşteri odaklılık öncelikleri doğrultusunda ürün geliştirme, müşteri deneyimi tasarımı, hizmet ve teknoloji geliştirmeleri faaliyetlerini sürdürmektedir.

Bütünsel dönüşüm programlarıyla başarılı operasyonel sonuçlara imza atan **Perakende Grubu**, kombine faaliyet karını 2020 yılında geçtiğimiz yılın 31 kat üzerinde gerçekleştirmiştir.

c) Kar Dağıtım Politikası

Sabancı Holding kâr dağıtım politikası, Türk Ticaret Kanunu, Sermaye Piyasası Mevzuatı ve esas sözleşme hükümleri dikkate alınarak hesaplanan dağıtılabilir dönem kârının %5’inden az olmamak üzere dağıtılabilir dönem karının %20’sine kadar nakit ve/veya bedelsiz pay şeklinde kâr payı dağıtılması esasına dayanır. Bu politikanın uygulaması, Sabancı Holding’in orta ve uzun vadeli stratejileri ile ulusal ve küresel ekonomik şartlar doğrultusunda Genel Kurul tarafından belirlenir.

Kâr payları, mevcut payların tamamına, bunların ihraç ve iktisap tarihlerine bakılmaksızın eşit olarak, yasal süreler içerisinde Genel Kurul onayını takiben Genel Kurul’un tespit ettiği tarihte pay sahiplerine dağıtılacaktır. Kâr dağıtım politikasında kâr payı avansı dağıtım uygulaması bulunmamaktadır.

Genel Kurul, net kârın bir kısmını veya tamamını olağanüstü yedek akçeye nakledebilir. Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş. Yönetim Kurulu’nun, Genel Kurul’a kârın dağıtılmamasını teklif etmesi halinde, bu durumun nedenleri ile dağıtılmayan kârın kullanım şekline ilişkin olarak Genel Kurul Toplantısı’nda pay sahiplerine bilgi verilir.

Konuyla ilgili düzenlemeler Sabancı Holding esas sözleşmesinin 35’inci maddesinde ve kâr dağıtım politikasında yer almaktadır. Esas sözleşme ve politika metnine www.yatirimciiliskileri.sabanci.com adresinden erişilebilmektedir.

6. Riskler ve Yönetim Organının Değerlendirmesi

Riskin Erken Saptanması Komitesi, Sabancı Holding'in varlığını, gelişmesini ve devamını tehlikeye düşürebilecek stratejik, operasyonel, finansal, uyum ve sair her türlü riskin erken teşhisi, bunun için gerekli önlemler ile çarelerin uygulanması ve riskin yönetilmesi amacıyla faaliyet göstermektedir.

Riskin Erken Saptanması Komitesi 1 Ocak – 31 Aralık 2020 döneminde 7 kere toplanmış olup, Sabancı Holding ve bağlı ortaklıklarının önceliklendirilmiş riskleri, Grup'un iş portföyü risklerinin değerlendirilmesi, Topluluk genelinde Covid-19 etkileri, finansal risk boyutunda stres senaryoları, uzun vadeli stratejik plandaki risklerin değerlendirilmesi ve gelecek yılın bütçesindeki risklerin değerlendirilmesi konuları görüşülmüştür.

7. Diğer Hususlar

a) İşletmenin Gelişimi Hakkında Yapılan Öngörüler

Sabancı Holding, Bankacılık, Enerji, Perakende, Sanayi, Yapı Malzemeleri ve Finansal Hizmetler faaliyetlerinde yatırımlarına devam etmekte olup, bütün bu iş kollarında operasyonel iyileştirme veya büyümeye odaklı yeni yatırımlarını sürdürecektir. planlamalarını yapmaktadır.

b) Personele Sağlanan Hak ve Menfaatler

Sabancı Holding bünyesinde çalışan personele 12 aylık maaş ve 4 aylık ikramiye ödenmektedir.

Sabancı Holding 1 Ocak-31 Aralık 2020 hesap döneminde 6.058 Bin TL ödenek, yolculuk, konaklama ve temsil giderleri ile aynı ve nakdi imkânlar sağlamıştır (1 Ocak-31 Aralık 2019: 8.093 Bin TL).

c) Yıl İçinde Yapılan Bağışlar Hakkında Bilgiler

Sabancı Holding 1 Ocak – 31 Aralık 2020 hesap döneminde 1.496 Bin TL tutarında bağış yapmıştır.

d) Bilanço Tarihinden Sonra Meydana Gelen Olaylar

Grup'un bağlı ortaklıklarından Teknosa İç ve Dış Ticaret A.Ş.'nin (Teknosa) 22 Şubat 2021 tarihli Yönetim kurulu toplantısında alınan karar kapsamında; Teknosa tarafından gerçekleştirilecek bedelli sermaye artırımında ihraç ve halka arz edilecek 91.000.000 TL nominal değerli paylardan her 1 TL nominal değere isabet eden payların 3 TL yeni pay alma hakkı kullanım fiyatı üzerinden satılması neticesinde, bedelli sermaye artırımından en az 273 milyon TL brüt halka arz geliri elde edileceği öngörülmektedir. Aynı tarihli özel durum açıklamasında Sabancı Holding, Teknosa'nın sermaye artırımında yeni pay alma haklarının tamamen ve nakden kullanılacağını taahhüt ederek Teknosa'ya asgari 136,5 milyon Türk Lirası sermaye sağlayacağını duyurmuştur.

Grup'un İş ortaklıklarından Avivasa Emeklilik ve Hayat A.Ş.'nin (AvivaSA) sermayesinin Aviva Grubu'na (Aviva International Holdings Ltd) ait %40'ını temsil eden 72.000.006,72 TL nominal değerli paylarının tamamının Ageas Grubu tarafından devralınması konusunda anlaşmaya varılmıştır. Taraflar arasındaki Hisse Alım Sözleşmesinde belirlenen kapanış koşullarının yerine getirilmesini takiben, Aviva'ya ait AvivaSA paylarının Ageas'a devri gerçekleşecektir. Sabancı Holding ve Ageas arasında imzalanan Hissedarlar Sözleşmesinin yürürlüğü, gerekli izin ve onayların alınması da dahil olmak üzere, ilgili sözleşmelerde belirlenen kapanış koşullarının yerine getirilmesine bağlı olup, tüm bu sürecin en geç 2021 yıl sonunda tamamlanmış olması öngörülmektedir. Süreç tamamlandığında Avivasa Emeklilik ve Hayat A.Ş., TFRS 10 kapsamında tam konsolidasyon yöntemi ile Grup finansal tablolarına dahil edilecektir.

8. Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik İlkelerine Uyum

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

Diğer taraftan, 1 Ocak – 31 Aralık 2020 hesap döneminde Sabancı Holding, Tebliğ gereği uyulması zorunlu olmayan 73 adet ilkenin 58'ine tam uyum sağlarken, bunlardan 8'ine kısmi uyum sağlayabilmiş ve 2'sine ise hiç uyum sağlayamamıştır. Geriye kalan 5 ilkenin kapsamına giren işlemler 2020 yılında gerçekleşmemiş olduğundan, bu 5 ilkenin ilgisiz olduğu tespit edilmiş ve uyum durumu değerlendirilememiştir.

Söz konusu zorunlu olmayan ilkelere gerek uygulamada yaşanan zorluklar, gerek bu ilkelerin uygulanmasına ilişkin uluslararası platformlarda ve ülkemizde devam eden tartışmalar ve gerekse Şirket ve piyasa uygulamaları itibarıyla uyum sağlanmasının Sabancı Holding'in çıkar ve menfaatleri ile örtüşmemesi ve son olarak Covid-19 pandemisinin neden olduğu olumsuzluklar nedeniyle 2020 yılında tam uyum sağlanamamıştır. Sabancı Holding'in kurumsal yönetime verdiği değer ve önem sayesinde konuyla ilgili gelişmeler yakından takip edilmekte ve söz konusu ilkelere tam uyum sağlanmasına yönelik çalışmalar tüm hızıyla sürdürülmektedir.

2020 yılı hesap dönemine ilişkin [Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporu](#) 23 Şubat tarihinde Kamuyu Aydınlatma Platformu (KAP)'nda ilan edilmiş; öte yandan, Sabancı Holding'in kurumsal yönetim uyum durumuna ilişkin dönem içerisindeki gelişmeler ise KAP'ta [ilgili sekmede](#) güncelleme bildirimleri aracılığıyla açıklanmıştır.

Diğer taraftan, Sermaye Piyasası Kurulu'nun Kurumsal Yönetim Tebliği'nde yapmış olduğu 02.10.2020 tarihli değişiklik doğrultusunda hazırlanan Sürdürülebilirlik İlkeleri Uyum Çerçevesi'ne %100 uyumu hedefleyen Sabancı Holding, geçmiş yıllarda Holding ve Topluluk şirketleri bünyesinde bu alanda yapmış olduğu çalışmalar neticesinde büyük oranda uyumu yakalamıştır.

Bu yıl Sabancı Topluluğu, Tebliğ gereği uyulması zorunlu olmayan 60 adet ilkenin 43'üne tam uyum sağlarken, bunlardan 17'sine kısmi uyum sağlayabilmiştir. Sermaye Piyasası Kurulu'nun hazırlamış olduğu ve ilk olarak 2020 yılında uygulamaya alınan Sürdürülebilirlik İlkeleri Uyum Çerçevesi ile birlikte ülkemizde de dünya standartlarında bir sürdürülebilirlik uyum standardı benimsenmiştir.

Uygulamanın ilk yılı olması nedeniyle tüm ilkelere tam uyum sağlanamamış; diğer taraftan, tam uyumsuz olarak ele alınması gereken hiçbir ilke gözlemlenmemiştir. Bu durum Sabancı Topluluğu'nun çevresel, sosyal ve yönetim alanlarındaki sürdürülebilirlik odaklı yaklaşımını daha somut bir biçimde ortaya koymuştur. Söz konusu ilkelere tüm Sabancı Topluluğu genelinde %100 uyum sağlanması amacıyla yürütülen çalışmalara 2021 yılında da devam edilecektir.

2020 yılı hesap döneminde Sabancı Topluluğu'nun SPK Sürdürülebilirlik İlkeleri Uyum Çerçevesi'nde yer alan ilkelere uyum durumunu gösteren [Sürdürülebilirlik Uyum Raporu](#) 23 Şubat tarihinde KAP'ta ilan edilmiştir.

Sabancı Holding Olağan Genel Kurulu 26 Mart 2020 tarihinde yapılmıştır. Genel Kurul toplantısına ilişkin olarak kurumsal yönetim ilkelerine istinaden yapılması istenilen tüm bilgi belge düzeni, açıklamalar zamanında ve uygun olarak yapılmıştır.

Genel Kurul'da 2019 yılı faaliyet sonuçları ve kar dağıtımı teklifi kabul edilmiş, kar dağıtımına 1 Nisan 2020 tarihinden itibaren başlanılmıştır. Genel Kurul toplantı sonucu 2 Nisan 2020 tarihinde tescil edilerek hukuken geçerli hale gelmiştir.

Kurumsal Yönetim, Atama ve Ücretlendirme Komitesi 1 Ocak – 31 Aralık 2020 döneminde 6 kere toplanmış olup, kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanma, iyileştirme konuları görüşülmüştür.

Denetim Komitesi; Sabancı Holding'in muhasebe sistemi, finansal bilgilerinin kamuya açıklanması, bağımsız denetimi ile iç kontrol ve iç denetim sisteminin işleyişinin ve etkinliğinin gözetimini yapmaktadır. Bağımsız denetim kuruluşunun seçimi, bağımsız denetim sözleşmelerinin hazırlanarak bağımsız denetim sürecinin başlatılması ve bağımsız denetim kuruluşunun her aşamadaki çalışmaları denetimden sorumlu komitenin gözetiminde gerçekleştirilir.

Denetim Komitesi, 1 Ocak – 31 Aralık 2020 tarihleri arasında 5 defa toplanmıştır. Toplantılarda Sermaye Piyasası Kurulu'nun Denetim Komitesi'nin görevlerini belirlediği tebliğ çerçevesinde Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş.'nin mali tabloları, ilgili tebliğ düzenlemeleri ve genel kabul görmüş denetim ilke, esas ve standartlarına uygun olarak incelenmiştir. Mali tabloların, şirketin aktifleri, pasifleri, finansal durumu ve kâr ve zararı ile ilgili gerçeği dürüst bir biçimde yansıttığı ve faaliyet raporunun işin gelişimi ve performansını ve şirketin finansal durumunu, karşı karşıya olduğu önemli riskler ve belirsizliklerle birlikte, dürüstçe yansıttığı tespit edilmiştir. Bu çerçevede ayrıca, Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş.'nin muhasebe ve iç kontrol sistemi ile iç denetim ve bağımsız denetim süreçleri incelenmiş ve etkin şekilde çalıştıkları teyit edilmiştir. Şirket çalışanlarının, şirketin muhasebe ve bağımsız denetim konularındaki bildirimlerindeki gizlilik ilkesinin gözetilmesi hususunda; Türk Ticaret Kanunu ve Sermaye Piyasası Kanunu Mevzuatlarına uygun olarak hareket edilmesi ilke olarak belirlenmiş ve gizlilik ilkesinin gözetilmesine gerekli özenin gösterildiği teyit edilmiştir. Şirket'in kamuya yaptığı önemli açıklamaların doğruluğu teyit edilmiştir. Yönetim Kurulu'na, yukarıda belirtilen konularda düzenli bilgilendirmeler yapılarak, güvence verilmiştir.

İç Kontrol Mekanizması, Sabancı Holding'in kurulduğu günden beri mevcuttur. İç Kontrol Mekanizması, Denetim Komitesi'nin ihdası ile beraber etkin bir şekilde Yönetim Kurulu tarafından kendilerine verilen görevleri, mevcut Denetim Komitesi İç Tüzüğü çerçevesinde yerine getirmektedir.

9. Faaliyet Raporuna İlişkin Açıklamalar

CEO Mesajı

Tüm dünya insanlık tarihinin karşılaştığı en önemli sınavlardan biri olan COVID 19 salgını nedeni ile hayatını kaybedenleri saygı ile anıyor, salgından etkilenen tüm vatandaşlarımıza geçmiş olsun dileklerimizi iletmek istiyorum. Sabancı Topluluğu olarak yetmiş bine yakın çalışanımız, dengeli ve dirençli portföy yapımız, güçlü bilançomuz, düşük borçluluk oranımız ve kuvvetli bilgi teknolojileri altyapımız ile girdiğimiz bu özel dönemi aşmak için süreci yakından takip ediyor, stratejik ve operasyonel tüm önlemleri alıyor, geleceğe umutla bakıyoruz.

Pandemi sürecinin ilk aylarında, özellikle Nisan ayında birçok ülkede olduğu gibi ülkemizde de üretim faaliyetlerinde yavaşlamalar, duruşlar yaşandı. Ancak alınan tedbirler ile Mayıs ayından itibaren ekonomik aktivite yeniden iyileşmeye başladı. Sabancı Grubu olarak bu dönemde de çalışanlarımızın sağlığını korumak, en üst seviyede toplumsal destek sağlamak, müşterilerimize kesintisiz hizmet sunmak ve ekonomik katma değer yaratma önceliklerimiz ile faaliyetlerimizi güçlü bir şekilde sürdürdük. Tüm iş alanlarımızda dünyadaki ve ülkemizdeki gelişmeleri yakından takip ederek, kuvvetli teknolojik altyapımız, kapsamlı risk yönetimi yaklaşımımız ve güçlü özkaynaklarımızla salgının olumsuz etkilerini oldukça iyi yönettik.

Akbank yüksek likidite, düşük kaldıraç oranı, güçlü sermaye yapısı ve gelişmiş dijital altyapısı sayesinde tüm faaliyetlerini kesintisiz olarak sağlamakta, ülkemizin gelişimine kuvvetli bir şekilde katkıda bulunmaya devam etmektedir.

Enerji grubumuz kamu hizmetleri açısından hayati öneme sahip elektrik dağıtım altyapı sistemlerini koruyabilmek amacıyla gerekli önlemleri almaktadır. Enerji santrallerimiz de asgari kesintiyle faaliyetlerine devam etmektedir.

Perakende grubumuz açısından öncelik müşteri memnuniyeti ve iş sürekliliğini sağlamaktır. Tedarik zincirindeki işlemler kesintisiz olarak sürdürülmekte, özellikle likidite ve işletme sermayesine odaklanılmaktadır. Gıda perakendesinde, web servisleri aracılığıyla gerçekleşen eşi görülmemiş talep sıçramasını karşılayabilmek amacıyla yazılım ve donanım becerileri geliştirilmektedir.

Sigorta ve emeklilik şirketlerimiz çalışanların sağlığını önceliğe alarak iş ortakları, müşteriler ve acentelerin güvenliği konusunda yoğun önlem ve tedbirler almıştır. Ayrıca grup, dünya genelinde yaşanan Koronavirüs (COVID-19) salgını nedeni ile faaliyetlerine etkin bir şekilde devam edebilmesi için yeterli likiditenin sürekli olarak elde bulundurulmasını sağlayacak strateji ve politikaları uygulamaktadır.

Çimento şirketlerimiz de salgının faaliyetlerine ve finansal durumuna olası etkilerini tüm açılardan titizlikle takip etmekte olup, mümkün olan en az şekilde etkilenilmesi için gerekli aksiyonları hızlıca almıştır. Bu kapsamda fabrikalarda dönüşümlü çalışma yöntemi hayata geçirilmiş, zorunlu görevler nedeniyle işyerinde bulunulması gereken durumlar için ise sıkı sağlık ve güvenlik tedbirleri uygulanmaya başlanmıştır.

Sanayi grubumuz salgın nedeniyle ortaya çıkan toplumsal ve ekonomik durumun potansiyel etkilerini değerlendirmek için faaliyet gösterilen pazarlardaki gelişmeleri yakından izlemektedir. Buna göre; salgının etkileri nedeniyle bazı tesislerde üretim kesintisine gidilmekte, likidite ve operasyonel verimliliği arttırmak için stoklar ve alacaklara odaklanılmakta, yatırım harcamaları da düzenli olarak takip edilmektedir.

Yukarıda detaylı paylaştığım gibi tüm iş kollarımızda salgının dünya ve Türkiye'deki etkileri detaylı olarak takip edilmekte, senaryo analizleri yapılmakta, gerekli aksiyonlar hızlıca alınmaktadır. Covid-19 ile mücadelede ve bu dönemde elde ettiğimiz başarılı sonuçlarımızda emeği olan tüm çalışanlarımıza ve paydaşlarımıza teşekkür ederim.

23 Şubat 2021

Cenk ALPER

Yönetim Kurulu Üyesi, CEO

Barış ORAN

Finans Grup Başkanı