

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

1 OCAK – 30 EYLÜL 2025

ARA DÖNEMİNE AİT

FAALİYET RAPORU



Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş.

1 Ocak – 30 Eylül 2025 Ara Dönemi

Yönetim Kurulu Faaliyet Raporu

İÇİNDEKİLER

1. Genel Bilgiler	2
2. Yönetim Organı Üyeleri ile Üst Düzey Yöneticilere Sağlanan Mali Haklar.....	4
3. Araştırma ve Geliştirme Giderleri	4
4. Faaliyetler ve Faaliyetlere İlişkin Önemli Gelişmeler	5
5. Finansal Durum	11
6. Riskler ve Yönetim Organının Değerlendirmesi.....	14
7. Diğer Hususlar.....	14
8. Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik İlkelerine Uyum	15

1. Genel Bilgiler

Ticaret Unvanı	: Hacı Ömer Sabancı Holding Anonim Şirketi
Ticaret Sicil Müdürlüğü	: 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, malzeme teknolojileri, dijital ve diğer iş alanlarıdır.

Sabancı Holding'in merkezi "Sabancı Center 34330 4. Levent, İstanbul, Türkiye" adresinde bulunmaktadır. Sabancı Holding'in ticaret sicil numarası 127350 ve internet sitesi adresi www.sabanci.com'dur. 30 Eylül 2025 tarihi itibarıyla çalışan personel sayısı 62.924'dür (31 Aralık 2024: 64.705).

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 2.100.375.969 TL'dir. Bu sermaye her biri 1 Kuruş nominal değere sahip toplam 210.037.596.918 (31 Aralık 2024: 210.037.596.918) adet nama yazılı paydan oluşmaktadır. Sermayeyi temsil eden paylar arasında herhangi bir grup ayrımı bulunmamaktadır.

30 Eylül 2025 ve 31 Aralık 2024 tarihleri itibarıyla Sabancı Holding'in çıkarılmış sermayesi ve bu sermayenin pay sahipleri arasındaki dağılımı aşağıdaki gibidir:

Hissedarlar:	Pay (%)	30 Eylül 2025	Pay (%)	31 Aralık 2024
Sakıp Sabancı Holding A.Ş.	13,90	291.901	13,90	291.901
Serra Sabancı	7,02	147.371	7,02	147.371
Suzan Sabancı Sabancı	6,84	143.673	6,84	143.673
Çiğdem Sabancı	6,84	143.673	6,84	143.673
Diğer	65,40	1.373.758	65,40	1.373.758
Ödenmiş Sermaye	100,00	2.100.376	100,00	2.100.376
Geri alınmış paylar nominal (-)(*)		(32.541)		(32.541)

(*) Şirket Yönetim Kurulu tarafından 9 Kasım 2021 tarihli toplantı ile SAHOL pay piyasasında sağlıklı fiyat oluşumunun desteklenmesi, böylelikle SAHOL paylarının gerçeğe uygun değerine kavuşturularak net aktif değer iskontosunun azaltılması, pay sahiplerine daha cazip uzun vadeli bir yatırım imkanı sunulması amacıyla; Sermaye Piyasası Kurulu'nun II-22.1 sayılı Geri Alınan Paylar Tebliği ile konuya ilişkin 21 Temmuz 2016 ve 25 Temmuz 2016 tarihli duyuruları çerçevesinde pay geri alımı yapılmasına karar verilmiştir. İlgili karar kapsamında 30 Eylül 2025 tarihi itibarıyla eşleşen emirler dikkate alındığında, şirket sermayesinin 4.850.0000 TL nominal değerli pay geri alınmıştır (31 Aralık 2024: 4.850.000 TL). Çimsa Çimento Sanayi ve Ticaret A.Ş.'nin Exsa sermayesinde mevcut bulunan payları karşılığında, birleşme nedeniyle yapılan sermaye artırımı sonucunda, Çimsa'ya 27.691 bin TL nominal değerli SAHOL payları tahsis edilmiştir. Konsolide olarak Şirket ve bağlı ortaklıkları tarafından geri alınmış payların nominal değeri 30 Eylül 2025 tarihi itibarıyla 32.541 bin TL'dir.

1. Genel Bilgiler (Devamı)

c) Yönetim Kurulu ve Üst Düzey Yöneticiler

Sabancı Holding Yönetim Kurulu, sermaye piyasası mevzuatı uyarınca 3'ü bağımsız olmak üzere toplam 9 üyeden oluşmaktadır.

Yönetim Kurulu:

- | | |
|-------------------------------------|--------------------------|
| • Hayri ÇULHACI | - Başkan ve Murahhas Üye |
| • Erol SABANCI | - Başkan Vekili |
| • Serra SABANCI | - Üye |
| • Suzan Sabancı SABANCI | - Üye |
| • Elçin Melisa Sabancı TAPAN | - Üye |
| • Kıvanç ZAİMLER | - Üye ve CEO |
| • Hüseyin GELİS | - Üye (Bağımsız) |
| • Mehmet KAHYA | - Üye (Bağımsız) |
| • Tayfun BAYAZIT | - Üye (Bağımsız) |

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

30 Eylül 2025 tarihi itibarıyla Yürütme Kurulu (CEO hariç alfabetik sıra ile):

- | | |
|------------------------------|--|
| • Kıvanç ZAİMLER | - CEO |
| • Kıvanç ZAİMLER | - Enerji Grup Başkanı |
| • Burak Turgut ORHUN | - Malzeme Teknolojileri Grup Başkanı |
| • Filiz KARAGÜL TÜZÜN | - Kurumsal Marka Yönetimi ve İletişim Bölüm Başkanı |
| • Gökhan EYİGÜN | - Strateji ve İş Geliştirme Grup Başkanı |
| • Hakan BİNBAŞGİL | - Bankacılık ve Finansal Hizmetler Grup Başkanı |
| • Nusret Orhun KÖSTEM | - Finans Grup Başkanı |
| • Şebnem ÖNDER | - Hukuk ve Uyum Bölüm Başkanı |
| • Şerafettin KARAKIŞ | - Genel Sekreter |
| • Yeşim ÖZLALE ÖNEN | - İnsan Kaynakları ve Sürdürülebilirlik Grup Başkanı |

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

1. Genel Bilgiler (Devamı)

c) Yönetim Kurulu ve Üst Düzey Yöneticiler (devamı)

Üst Yönetim (alfabetik sıra ile):

- | | |
|--------------------------------|--|
| • Derya ÖZET YALGI | - Sürdürülebilirlik Direktörü |
| • Devrim Mehmet BAYKENT | - Hazine ve Kurumsal Finansman Direktörü |
| • Erdem ERDOĞAN | - Mali İşler ve Yatırımcı İlişkileri Direktörü |
| • Fuat ÖKSÜZ | - Denetim Başkanı |
| • Huriye PANDUL | - Grup Finansal Kontrol Direktörü |
| • Kerem TEZCAN | - Yatırımcı İlişkileri Direktörü |
| • Mehmet CENGİZ | - Muhasebe Direktörü |
| • Murat GENÇER | - Risk Direktörü |
| • Mustafa ÖZTÜRAN | - Çalışan Deneyimi ve Çalışma İlişkileri Direktörü |
| • Olca GÜRDAL | - Güvenlik Koordinatörü |
| • Seçkin YELMEN | - Yatırımlar ve M&A Direktörü |
| • Seval KOR | - İnsan Kaynakları Direktörü |
| • Taner AYTA | - Denetim Direktörü |
| • Yeliz ERİNÇKAN | - Strateji ve İnovasyon Direktörü |

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.

Holding'in 30 Eylül 2025 ve 30 Eylül 2024 tarihlerinde sona eren ara hesap dönemlerinde üst düzey yöneticilerine sağladığı faydaların kısımları aşağıdaki gibidir:

(Bin TL)	30 Eylül 2025	30 Eylül 2024
Üst düzey yöneticilere sağlanan kısa vadeli faydalar	658.703	611.069
İşten çıkarılma nedeniyle sağlanan faydalar	58.257	7.718
Diğer uzun vadeli faydalar	9.195	7.964
Toplam	726.155	626.751

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 30 Eylül 2025 itibarıyla konsolide araştırma ve geliştirme giderleri 235.492 Bin TL (30 Eylül 2024: 296.511 Bin TL)'dir.

30 Eylül 2025 itibarıyla aktifleştirilen geliştirme faaliyet yatırımları 633.933 Bin TL (30 Eylül 2024: 786.859 Bin TL)'dir.

4. Faaliyetler ve Faaliyetlere İlişkin Önemli Gelişmeler

a) Bağlı Ortaklıklar, İş Ortaklıkları ve İştirakler

Bağlı Ortaklıklar:

30 Eylül 2025 tarihi itibarıyla konsolide edilen Bağlı Ortaklıkların faaliyet konusu faaliyette bulunduğu endüstriyel bölümler aşağıdaki gibidir:

Bağlı Ortaklıklar	İşlem gördükleri borsa	Faaliyet konusu	Endüstriyel bölüm	Çalışan sayıları	Kayıtlı olduğu ülke
Agesa Hayat ve Emeklilik A.Ş. ("Agesa")	BİST	Bireysel Emeklilik	Finansal Hizmetler	2.198	Türkiye
Akbank T.A.Ş. ("Akbank")	BİST	Bankacılık	Bankacılık	16.166	Türkiye
Aksigorta A.Ş. ("Aksigorta")	BİST	Sigorta	Finansal Hizmetler	890	Türkiye
Carrefoursa Carrefour Sabancı Ticaret Merkezi A.Ş. ("Carrefoursa")	BİST	Ticaret	Diğer	10.445	Türkiye
Çimsa Çimento Sanayi ve Ticaret A.Ş. ("Çimsa")	BİST	Çimento	Malzeme Teknolojileri	2.450	Türkiye
Dx Technology Services and Investment BV ("Dx BV")	-	Bilgi Teknolojileri	Dijital	597	Hollanda
Cimsa Building Solutions B.V. ("CBS")	-	Çimento	Malzeme Teknolojileri	1.005	Hollanda
Sabancı İklim Teknolojileri A.Ş. ("İklim Teknolojileri")	-	Enerji	Enerji	16	Türkiye
Kordsa Teknik Tekstil Anonim Şirketi ("Kordsa")	BİST	Lastik takviye	Malzeme Teknolojileri	4.478	Türkiye
Teknosa İç ve Dış Ticaret A.Ş. ("Teknosa")	BİST	Ticaret	Diğer	2.708	Türkiye
Tursa Sabancı Turizm ve Yatırım İşletmeleri A.Ş. ("Tursa")	-	Turizm	Diğer	5	Türkiye
Temsa Motorlu Araçlar Pazarlama ve Dağıtım A.Ş.	-	Ticaret	Diğer	33	Türkiye

Aşağıdaki tabloda 30 Eylül 2025 ve 31 Aralık 2024 tarihleri itibarıyla Bağlı Ortaklıklar, sahip olunan paylar ve etkin ortaklık oranları gösterilmiştir:

	30 Eylül 2025		31 Aralık 2024	
	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				
Agesa	40,37	40,37	40,36	40,36
Akbank	40,75	40,75	40,75	40,75
Aksigorta	36	36	36	36
Carrefoursa	57,12	57,12	57,12	57,12
Cimsa Building Solutions B.V.	100	71,38	100	71,38
Çimsa	63,52	58,10	63,52	58,10
Dx BV	100	100	100	100
Kordsa	71,11	71,11	71,11	71,11
Teknosa	50	50	50	50
Tursa	100	100	100	100
SabancıDX (*)	100	100	100	100
Sabancı İklim Teknolojileri	100	100	100	100
Temsa Motorlu Araçlar	100	100	100	100

(*)Grup'un bağlı ortaklıklarından Sabancı DX'in bağlı ortaklığı Radiflow Ltd. sermayesinin %69,84'ünü temsil eden payların satışı gerçekleştirilmiştir.

4. Faaliyetler ve Faaliyetlere İlişkin Önemli Gelişmeler (Devamı)

a) Bağlı Ortaklıklar, İş Ortaklıkları ve İştirakler (devamı)

İş Ortaklıkları:

30 Eylül 2025 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
Akçansa Çimento Sanayi ve Ticaret A.Ş. ("Akçansa")	BİST	Çimento	Malzeme Teknolojileri	Heidelberg Materials	2.314
Brisa Bridgestone Sabancı Lastik Sanayi ve Ticaret A.Ş. ("Brisa")	BİST	Lastik	Malzeme Teknolojileri	Bridgestone	3.532
Enerjisa Enerji A.Ş. ("Enerjisa Enerji")	BİST	Enerji	Enerji	E.ON SE	11.375
Enerjisa Üretim Santralleri A.Ş. ("Enerjisa Üretim")	-	Enerji	Enerji	E.ON SE	2.268
Temsa Skoda Sabancı Ulaşım Araçları A.Ş. ("Temsa Ulaşım Araçları")	-	Otomotiv	Enerji	Škoda a.s.	1.977

Aşağıdaki tabloda 30 Eylül 2025 ve 31 Aralık 2024 tarihli İş Ortaklıklarında sahip olunan paylar ve etkin ortaklık oranları gösterilmiştir:

	30 Eylül 2025		31 Aralık 2024	
	Holding ve Bağlı Ortaklıkları tarafından sahip olunan Etkin ortaklık payı		Holding ve Bağlı Ortaklıkları tarafından sahip olunan Etkin ortaklık payı	
İş Ortaklıkları	(%)	(%)	(%)	(%)
Akçansa	39,72	39,72	39,72	39,72
Brisa	43,63	43,63	43,63	43,63
Enerjisa Enerji	40	40	40	40
Enerjisa Üretim	50	50	50	50
Temsa Ulaşım Araçları	50	50	50	50

b) Yatırım Harcamaları

30 Eylül 2025 tarihinde sona eren ara hesap dönemi itibarıyla Sabancı Holding'in kombine yatırım harcamaları 66.844.623 bin TL (30 Eylül 2024: 60.161.813 bin TL), konsolide yatırım harcamaları ise 21.211.205 bin TL (30 Eylül 2024: 24.220.808 bin TL)'dir.

4. Faaliyetler ve Faaliyetlere İlişkin Önemli Gelişmeler (Devamı)

c) Dönem İçi Gerçekleşen Önemli Gelişmeler

Kordsa'nın Genel Müdürü 6 Ocak 2025 tarihi itibarıyla görevinden ayrılmış olup, Sabancı Holding Malzeme Teknolojileri Grup Başkanı ve Kordsa Yönetim Kurulu Başkanı olarak görev yapmakta olan Burak Turgut Orhun, 6 Ocak 2025 tarihinden itibaren geçerli olmak üzere, Kordsa Genel Müdürlüğü pozisyonuna atama yapılana kadar, mevcut pozisyonlarına ek olarak İcra Kurulu Başkanlığı görevini yerine getirmiştir. Kordsa'nın 23 Mayıs 2025 tarihli açıklamasında; 1 Haziran 2025 tarihinden itibaren geçerli olmak üzere Ergun HEPVAR'ın Genel Müdür olarak atandığı bildirilmiştir.

22 Ocak 2025 tarihli açıklamaya göre; Agesa'nın %100 oranında bağlı ortaklığı olan Medisa Sigorta AŞ'de pay başına 1 TL'den 650.000.000 TL nominal değerli sermaye artırım kararı alınmıştır. Agesa'nın 28 Şubat 2025 tarihli açıklamasında; sermaye artırım işlemi tamamlanmış ve Agesa'nın Medisa'daki ortaklık payının değişmediği bildirilmiştir.

19 Şubat 2025 tarihli açıklamaya göre; Agesa Yönetim Kurulu'nun 10 Nisan 2023 tarihli kararıyla başlatılan Geri Alım Programı'nın, Sermaye Piyasası Kurulu'nun 1 Ağustos 2024 tarih ve 41/1198 sayılı İlke Kararı uyarınca, Genel Kurul tarihi itibarıyla sona erecek olması nedeniyle, pay geri alımı yapılabilmesi için Yönetim Kurulu'nun Genel Kurul tarafından yetkilendirilmesi amacıyla "Pay Geri Alım Programı"nın 2024 yılı Olağan Genel Kurul Toplantısı'nda Genel Kurul'un onayına sunulmasına karar verilmiştir. Sona erme süresi 10 Nisan 2026 olarak belirlenen söz konusu Geri Alım Programı kapsamında, geri alımına konu olabilecek azami pay miktarı 16.300.000 TL (nominal), geri alım için ayrılan fonun toplam tutarı ise 640.000.000 TL olarak belirlenmiştir. Agesa'nın 19 Mart 2025 tarihli açıklamasında; 19.03.2025 tarihli Olağan Genel Kurul Toplantısı'nda Pay Geri Alım Programı'nın kabul edilmesine ve söz konusu Pay Geri Alım Programı kapsamında Yönetim Kurulu'nun yetkilendirilmesine karar verildiği bildirilmiştir.

27 Şubat 2025 tarihli açıklamaya göre; JCR Avrasya Derecelendirme (JCR Eurasia) tarafından yapılan gözden geçirme çalışması neticesinde Sabancı Holding'in Uzun Vadeli Ulusal Notu "AAA(tr)" ve Kısa Vadeli Ulusal Notu "J1+(tr)" teyit edilmiş ve not görünümüleri "Stabil" olarak korunmuştur.

4 Mart 2025 tarihli açıklamaya göre; Kordsa'nın bağlı ortaklığı PT Indo Kordsa üretim tesislerinin bulunduğu Endonezya Bogor kentinde meydana gelen sel felaketinden üretim tesislerinin etkilendiği, ilgili bölgede üretim operasyonlarını geçici olarak durdurduğu, bu durumun PT Indo Kordsa'nın müşterileri ve iş ortakları nezdinde "mücbir sebep" teşkil ettiği, operasyonların tekrar başlatılması için temizlik ve onarım işlemlerinin sürdürüldüğü, çalışanların can kaybı olmadan güvenli bir şekilde tahliye edildiği ifade edilmiştir. Kordsa'nın 29 Nisan 2025 tarihli açıklamasında, ilgili tesislerde enerji sağlayan yardımcı işletmelerin ciddi şekilde zarar görmesi sebebiyle enerji temininde aksamaların bulunduğu, enerji altyapısının devreye alınmasının ardından mevcut iplik stoku ile bez üretiminin kısmen başladığı, polyester iplik tesisi ile nylon iplik tesisinin kademeli olarak faaliyete geçmesinin planlandığı bildirilmiştir. 29 Ağustos 2025 tarihli açıklama ile ise Mayıs ayı içerisinde Polyester iplik tesisinin, Haziran ayı içerisinde ise Nylon iplik tesisinin kademeli olarak üretime geçtiği, tesisin tamamı için devreye alma süreçlerin, makine parkı gözden geçirme ve yenilenme süreci, kar kaybına ilişkin çalışmalar paralelinde sigorta şirketiyle devam etmekte olduğu kamuya duyurulmaktadır.

10 Mart 2025 tarihli açıklamaya göre; Rekabet Kurumu tarafından, 4054 sayılı Rekabetin Korunması Hakkında Kanun'un ("Kanun") 4. maddesinin ihlal edilip edilmediğinin tespitine yönelik olarak, Kanun'un 41. maddesi uyarınca, aralarında Carrefoursa'nın da bulunduğu hızlı tüketim malları sektöründe faaliyet gösteren bazı perakendeci ve üretici/tedarikçi teşebbüsler hakkında, aykırılık anlamına gelmemek kaydıyla, soruşturma açılmasına karar verildiği hususu Carrefoursa'ya bildirilmiştir.

10 Mart 2025 tarihli açıklamaya göre; Rekabet Kurumu tarafından, 4054 sayılı Rekabetin Korunması Hakkında Kanun'un ("Kanun") 4. maddesinin ihlal edilip edilmediğinin tespitine yönelik olarak, Kanun'un 41. maddesi uyarınca, aralarında Teknosa'nın da bulunduğu teknoloji perakendeciliği sektöründe faaliyet gösteren bazı perakendeciler ve bir tedarikçi teşebbüs hakkında soruşturma açılmasına karar verildiği hususu, aykırılık anlamına gelmemek kaydıyla, Teknosa'ya bildirilmiştir.

4. Faaliyetler ve Faaliyetlere İlişkin Önemli Gelişmeler (Devamı)

c) Dönem İçi Gerçekleşen Önemli Gelişmeler(devamı)

11 Mart 2025 tarihli açıklamada; Sabancı Topluluğu'nun yeni ekonomi odaklı büyüme ve sürdürülebilirliğe öncülük etme stratejisi doğrultusunda, sermayesinin %50'si dolaylı olarak Sabancı Holding'e ait olan Enerjisa Enerji Üretim A.Ş. (Enerjisa Üretim)'nin Türkiye yenilenebilir enerji pazarındaki lider konumunu güçlendirmeyi hedeflediği belirtilmiştir. Bu kapsamda, şirketin beş bölgede toplam 1.200 MW kapasite için düzenlenen Rüzgar Enerjisi Yenilenebilir Enerji Kaynak Alanı - 2024 ihalesine katıldığı; ihale sonucunda Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı onayıyla Edirne (410 MW) ve Balkaya (340 MW) bölgelerine ilişkin YEKA kullanım hakkı sözleşmelerinin imzalandığı açıklanmıştır. Balkaya ve Edirne projelerinde yatırımlara başlanarak, toplam 750 MW kapasite için türbin tedarik, kurulum ve bakım sözleşmelerinin yapıldığı; projelerin 2027 yılı son çeyreğine kadar kademeli olarak tamamlanmasının planlandığı ifade edilmiştir. Ayrıca, daha önceki ihalelerle hak kazanılan ve yatırımları süren YEKA RES-2 kapsamındaki 1.000 MW kurulu gücün kademeli olarak devreye alındığı; tüm yatırımların tamamlanmasıyla birlikte Enerjisa Üretim'in 2028 yılı sonu itibarıyla en az 6.250 MW'lık kurulu güce ulaşarak Türkiye'de özel sektör elektrik üretiminde konumunu pekiştirmesinin hedeflendiği bildirilmiştir.

18 Mart 2025 tarihli açıklamaya göre; Çimsa'nın 15 Nisan 2024 tarihli özel durum açıklamasında belirtilen, Eskişehir fabrikasında 14,2 MWp DC kurulu güce sahip ve yıllık yaklaşık 19 milyon kwh elektrik üretecek Güneş Enerji Santrali (GES) yatırımı tamamlanarak devreye alınmıştır. Devreye alınan GES, Eskişehir Fabrikası'nın enerji maliyetlerinin düşürülmesinin yanında Bilim Temelli Hedefler Girişimi'ne (SBTi) verilen karbon emisyonu azaltımı hedeflerine de olumlu katkısı olacaktır. Devreye alınan yeni Güneş Enerji Santrali ile birlikte elde edilecek elektriğin Eskişehir Fabrikası'nın toplam yıllık elektrik tüketiminin %14'ünü karşılaması beklenmektedir.

25 Mart 2025 tarihli açıklamada; 2004 yılında, Sakıp Sabancı'dan sonra Sabancı Holding Yönetim Kurulu Başkanlığı'na seçilen Sn. Güler Sabancı'nın Şirket'in 27 Mart 2025 tarihinde yapılacak Olağan Genel Kurulu ile birlikte görevi bırakarak Yönetim Kurulu'ndan ayrılacağı bildirilmiş olup, Sabancı Holding Yönetim Kurulu Başkanlığı ve Murahhas Üyeliği'ne, Olağan Genel Kurul'da yapılan Yönetim Kurulu seçimi ve görev dağılımını takiben, Bağımsız Yönetim Kurulu üyesi olarak görev yapmakta olan Sn. Hayri Çulhacı gelmiştir.

26 Mart 2025 tarihli açıklamaya göre; Agesa'nın bireysel emeklilik, hayat sigortası ve ferdi kaza sigortası alanlarındaki faaliyetlerine ek olarak sağlık alanında faaliyet gösterebilmesi amacıyla Sigortacılık ve Özel Emeklilik Düzenleme ve Denetleme Kurumu'na hastalık/sağlık branşı ruhsat başvurusunda bulunulacağı bildirilmiş olup, Agesa'nın 5 Mayıs 2025 tarihli açıklamasında Sigortacılık ve Özel Emeklilik Düzenleme ve Denetleme Kurumu tarafından Agesa'ya hastalık/sağlık branşında faaliyet ruhsatı verildiği bildirilmiştir.

9 Nisan 2025 tarihli açıklamaya göre; Enerji Piyasası Düzenleme Kurulu tarafından Enerjisa Enerji'nin bağlı ortağı Enerjisa Müşteri Çözümleri A.Ş.'ye 27 Mart 2025 tarihinden itibaren başlamak üzere 20 yıl süreyle toplayıcılık lisansı verilmiştir.

28 Nisan 2025 tarihli açıklamaya göre; Rekabet Kurumu tarafından, Teknosa'nın da aralarında bulunduğu bazı tüketici elektroniği sağlayıcıları ve yeniden satıcılara yönelik olarak, 4054 sayılı Rekabetin Korunması Hakkında Kanun'un ("Kanun") 4. maddesinin ihlal edilip edilmediğinin tespiti amacıyla soruşturma açılmasına karar verildiği hususu Teknosa'ya bildirilmiştir. Soruşturma açılması, ilgili şirketlerin Kanun'u ihlal ettikleri veya Kanun kapsamında cezai yaptırım ile karşı karşıya kaldıkları veya kalacakları şeklinde yorumlanamaz.

28 Nisan 2025 tarihli açıklamaya göre; Çimsa'nın Mersin Fabrikası'nda CAC (Kalsiyum Alüminat Çimento) tesisinde kapasite artırımına ilişkin yatırım yapılması konusunda "ÇED gerekli değildir." kararı verildiği, başlanan yatırımın tamamlanmasıyla birlikte üretim kapasitesinin %50 artarak 197 bin tona ulaşacağı bildirilmiştir.

4. Faaliyetler ve Faaliyetlere İlişkin Önemli Gelişmeler (Devamı)

c) Dönem İçi Gerçekleşen Önemli Gelişmeler(devamı)

30 Nisan 2025 tarihli açıklamaya göre; Sabancı Holding'in stratejik öncelikleri doğrultusunda, ana işlerin büyütülmesi ve yeni büyüme platformlarına yönelik yatırım odağının güçlendirilmesi amacıyla Mobilite Çözümleri Grup Başkanlığı yapılanması sona erdirilerek Brisa'nın Malzeme Teknolojileri Grup Başkanlığı altında faaliyetlerine devam etmesine karar verilmiştir. Mobilite Çözümleri Grup Başkanı olarak görev yapmakta olan Sn. Cevdet Alemdar görevinden ayrılmıştır. Ayrıca, Teknosa ile Carrefoursa da faaliyetlerini Strateji ve İş Geliştirme Grup Başkanlığı bünyesinde sürdürecektir. Öte yandan, Denetim Başkanlığı ve Genel Sekreterlik fonksiyonlarının ayrılarak yürütülmesine; bu kapsamda Fuat ÖKSÜZ'ün Denetim Başkanı olarak görevine devam etmesine, Şerafettin KARAKIŞ'ın Genel Sekreter olarak atanmasına ve Erdem ERDOĞAN'ın Kurumsal Yönetim, Atama ve Ücretlendirme Komitesi üyeliğine atanmasına karar verilmiştir.

14 Mayıs 2025 tarihli açıklamada; Sabancı Holding'in %100 bağlı ortaklığı Sabancı İklim Teknolojileri A.Ş.'ye, yeni ekonomi odaklı büyüme ve geleceğin teknolojilerine yatırım yapma stratejisi doğrultusunda, yenilenebilir enerji alanında proje geliştirme ve elektrik üretimi ile enerji ve iklim teknolojilerine odaklı girişim sermayesi yatırımları gerçekleştirilmesi amacıyla bugüne kadar toplam 238.862.000 USD tutarında sermaye ödemesi yapıldığı; Yönetim Kurulu tarafından, yurt dışı büyüme planları kapsamında yenilenebilir enerji alanında yeni kapasite yatırımları başta olmak üzere yatırım projelerinin finansmanı için, 2027 yılı sonuna kadar Sabancı İklim Teknolojileri A.Ş.'ye 154,4 milyon USD karşılığı Türk Lirası'na kadar sermaye katkısında bulunulmasına karar verildiği bildirilmiştir.

20 Mayıs 2025 tarihli açıklamaya göre; Kordsa'nın %61 oranında dolaylı bağlı ortaklığı olan Microtex Composites S.r.l.'nin %39'luk azınlık hissesinin Opsiyon Sözleşmesi çerçevesinde, Kordsa'nın bağlı ortaklığı Kordsa Inc. tarafından 34.940.344 Avro bedelle satın alınmasına karar verilmiştir.

29 Mayıs 2025 tarihli açıklamaya göre; Sabancı Holding'in stratejik öncelikleri doğrultusunda gerçekleştirilen organizasyonel gözden geçirme neticesinde, Sabancı Holding'in Hollanda'da mukim bağlı ortaklığı DxBV'nin sermayesine iştirak ettiği Radiflow Ltd.'nin paylarının, faaliyetlerinden beklenen faydanın sağlanamaması ve anılan firmanın finansal durumunun ortaya çıkarabileceği muhtemel olumsuz etkileri önlemek amacıyla; ilgili mevcut ortağa devredilmesine karar verilmiştir. Söz konusu işlem dolayısıyla oluşacak zararın geçmiş dönemde ayrılan karşılık nedeniyle finansal tablolara önemli ölçüde etkisi bulunmamaktadır.

29 Mayıs 2025 tarihli açıklamaya göre; Sabancı Holding Yönetim Kurulu'nun 29 Mayıs 2025 tarihli toplantısında; Sn. Cenk ALPER'in Chief Executive Officer ve Yönetim Kurulu üyeliği görevlerinden 31 Mayıs 2025 tarihi itibarıyla ayrılma talebinin kabulüne; 1 Haziran 2025 tarihinden itibaren geçerli olmak üzere, Temmuz 2018 itibarıyla Sabancı Holding Enerji Grup Başkanı olarak, enerji, iklim teknolojileri ve bilişim alanındaki Sabancı Topluluğu şirketlerinin yönetim kurullarında ve çeşitli sivil toplum kuruluşlarında görev üstlenen Sn. Kıvanç ZAIMLER'in, mevcut görev ve sorumlulukları ile birlikte Chief Executive Officer ve Yönetim Kurulu Üyesi olarak atanmasına karar verilmiştir.

4. Faaliyetler ve Faaliyetlere İlişkin Önemli Gelişmeler (Devamı)

c) Dönem İçi Gerçekleşen Önemli Gelişmeler(devamı)

20 Haziran 2025 tarihli açıklamaya göre; dijital iş kolundaki büyüme ve ölçeklenme fırsatlarının daha geniş bir stratejik bakış açısıyla değerlendirilmesi amacıyla, Sabancı Holding Dijital Grup Başkanlığı çatısı altındaki şirketlerin; enerji ve dijital iş kolları arasındaki sinerjinin artırılması, büyüme girişimlerine daha etkin bir şekilde odaklanması ve yatırım süreçlerinde icra hızının artırılması hedefleri doğrultusunda, yurt içi ve küresel enerji operasyonları ile birlikte organizasyon yapısı içerisinde faaliyetlerini Sabancı Holding CEO'su Sn. Kıvanç ZAIMLER'e bağlı olarak sürdürmesine karar verilmiştir.

23 Haziran 2025 tarihli açıklamaya göre; 14 Mayıs 2025 tarihinde açıklanan, Sabancı İklim Teknolojileri'ne sermaye katkısında bulunulması kararı kapsamında Sabancı İklim Teknolojileri A.Ş.'nin sermayesi 5.000.000.000 TL'den 7.758.000.000 TL'ye artırılmış olup, söz konusu sermaye artışı 20.06.2025 tarihinde tescil edilmiştir.

23 Haziran 2025 tarihli açıklamaya göre; Carrefoursa'nın sürdürülebilirlik ve yenilenebilir enerji stratejileri doğrultusunda, Şanlıurfa ilinde, 297 dönüm arsa üzerinde, 29,3 MWp kurulu güce sahip Güneş Enerji Santrali (GES) kurulumu için Girişim Elektrik Sanayi Taahhüt ve Ticaret A.Ş. ile bir Enerji Performans Sözleşmesi imzalanmış olup, santralin 2026 yılı ilk çeyreğinde devreye alınması planlanırken, CarrefourSA'nın toplam yıllık elektrik tüketiminin %35'ine karşılık gelen yıllık yaklaşık 53 milyon kWh yenilenebilir enerji üretilmesi beklenmektedir. Projenin yatırım tutarı, 18.000.000 USD olarak öngörülmekte olup, finansmanı, tamamen Girişim Elektrik Sanayi Taahhüt ve Ticaret A.Ş. tarafından üstlenilecektir. Ayrıca proje sayesinde CarrefourSA'nın yıllık karbon emisyonunun yaklaşık 26.500 ton azaltılması hedeflenmektedir.

8 Temmuz 2025 tarihli açıklamaya göre; sermayesinin tamamı Sabancı Holding'e ait olan Sabancı İklim Teknolojileri A.Ş.'nin %100 oranında bağlı ortaklığı olan Sabancı Renewables Inc. tarafından, ABD'nin Teksas eyaletinde 156 MW kapasiteli güneş enerjisi santralinin lisans hakkına sahip olan Pepper Solar Farm LLC'nin %100 hissesi ilişkili olmayan bir üçüncü taraftan satın alınmıştır. Söz konusu güneş enerjisi santrali yatırımının tamamlanmasıyla birlikte ilgili tesisin 2027 yılının üçüncü çeyreğinde devreye alınması hedeflenmektedir. Halihazırda faaliyette olan Cutlass II güneş enerjisi santrali ile Temmuz ayı içerisinde devreye alınması planlanan Oriana güneş enerjisi santraline ek olarak gerçekleştirilecek bu yeni kapasite yatırımının devreye alınması sonrasında, Sabancı Renewables Inc.'in ABD'deki toplam yenilenebilir enerji portföyü 660 MW'a ulaşacaktır.

15 Ağustos 2025 tarihli açıklamaya göre; sermayesinin tamamı Sabancı Holding'e ait olan Sabancı İklim Teknolojileri A.Ş.'nin %100 oranında bağlı ortaklığı olan Sabancı Renewables Inc. tarafından, ABD'nin Teksas eyaletinde 130 MWdc kapasiteli güneş enerjisi santrali geliştirme hakkına sahip olan Lucky 7 Solar Farm LLC'nin %100 hissesi, ilişkili olmayan üçüncü bir taraftan satın alınmıştır. Söz konusu güneş enerjisi santrali yatırımının tamamlanmasıyla birlikte ilgili tesisin 2027 yılının üçüncü çeyreğinde devreye alınması hedeflenmektedir. Halihazırda faaliyette olan Cutlass II güneş enerjisi santrali ile Temmuz ayı içerisinde devreye alma faaliyetleri başlayan Oriana güneş enerjisi santrali ve kısa süre önce satın alınan Pepper Solar yatırımlarına ek olarak gerçekleştirilecek bu yeni kapasite yatırımının da devreye alınması sonrasında, Sabancı Renewables Inc.'in ABD'deki toplam yenilenebilir enerji portföyü 790 MW'a ulaşacaktır. Sabancı Renewables Inc., Sabancı Topluluğu'nun yeni ekonomiye odaklı büyüme stratejisi, küresel ayak izini güçlendirme ve sürdürülebilirlik hedefleri doğrultusunda ABD'de yenilenebilir enerji yatırımlarını sürdürmektedir.

4. Faaliyetler ve Faaliyetlere İlişkin Önemli Gelişmeler (Devamı)

c) Dönem İçi Gerçekleşen Önemli Gelişmeler(devamı)

12 Eylül 2025 tarihli açıklamaya göre; Kordsa Yönetim Kurulu, 500.000.000 TL kayıtlı sermaye tavanı içinde çıkarılmış sermayenin tamamen nakden artırılmasıyla 194.529.076 TL'den 484.305.475 TL'ye (%148,96 oranında) çıkarılmasına, artırılan 289.776.399 TL nominal değerli sermayeyi temsil eden 28.977.639.900 adet nama yazılı, borsada işlem gören ve imtiyazsız pay oluşturulmasına, yeni pay alma hakkı kullanım fiyatının 1 TL nominal değerli 100 adet pay için 10 TL olarak belirlenmesine, yeni pay alma hakkı kullanım süresinin 15 gün olmasına ve sürenin son gününün tatile denk gelmesi halinde izleyen iş günü sona ermesine, satılamayan payların 2 iş günü süreyle 10 TL'den düşük olmamak kaydıyla Borsa İstanbul Birincil Piyasa'da satışa sunulmasına, pay ihracı için izahnamenin Sermaye Piyasası Kurulu'na sunulmasına ve ihraç edilecek payların kaydi olarak dağıtılmasına karar vermiştir. Sermaye artışından elde edilecek fonun finansal borçların azaltılmasında kullanılması planlanmaktadır. Sabancı Holding Yönetim Kurulu, Kordsa'nın gerçekleştirmeyi planladığı bedelli sermaye artırımında, Holding'in Kordsa sermayesindeki %71,11 oranındaki paylarına ilişkin yeni pay alma haklarının tamamının bedelleri tamamen ve nakden ödenmek suretiyle kullanılmasına, kullanım bedeline mahsuben 2.060.570.002,92 TL'ye kadar sermaye avansının Kordsa'ya ödenmesine ve yeni pay alma haklarının kullanılmasından sonra satılamayan payların satış süresinin bitimini izleyen üç iş günü içinde, yeni pay alma hakkı kullanım fiyatı ile Borsa İstanbul Birincil Piyasa'da oluşacak günlük ağırlıklı ortalama fiyatların ortalamasından aşağı olmamak kaydıyla Sabancı Holding tarafından satın alınmasına karar vermiştir. Bedelli sermaye artırımının tamamlanmasıyla birlikte Sabancı Holding'in Kordsa sermayesindeki pay oranının en az %71,11 düzeyinde korunması öngörülmektedir. Sermaye artırımına yönelik payların ihraç ve halka arzına ilişkin hazırlanan izahnamenin onaylanması amacıyla 26 Eylül 2025 tarihinde Sermaye Piyasası Kurulu'na başvuru yapılmıştır.

5. Finansal Durum

a) Finansal Göstergeler

Sabancı Holding'in konsolide finansal göstergeleri aşağıdaki gibidir:

Bin TL	30 Eylül 2025	30 Eylül 2024
Toplam Gelirler	846.836.605	833.809.121
Brüt Kar	176.301.209	183.552.009
Faaliyet Karı	55.200.558	57.982.118
Vergi Öncesi Kar/Zarar	9.979.820	(14.817.702)
Vergiler	(12.514.489)	(15.831.077)
Net Dönem Karı/Zararı	(2.534.858)	(30.649.055)
Kontrol Gücü Olmayan Paylar	(1.746.115)	(15.815.470)
Ana Ortaklık Payları	(788.743)	(14.833.585)
Faaliyet Karlılığı	6,5%	7,0%
Net Dönem Karlılığı	-0,3%	-3,7%
	30 Eylül 2025	31 Aralık 2024
Toplam Varlıklar	3.754.509.861	3.855.315.483
Toplam Özkaynaklar	565.426.469	593.673.819
Ana Ortaklığa Ait Özkaynaklar	340.973.240	355.291.023

5. Finansal Durum (Devamı)

a) Finansal Göstergeler (devamı)

30 Eylül 2025 ve 31 Aralık 2024 tarihleri itibarıyla net borç/yatırılan sermaye oranı aşağıdaki gibidir:

Bin TL	30 Eylül 2025	31 Aralık 2024
Toplam borçlar	3.189.083.392	3.261.641.664
Nakit ve nakit benzerleri	139.277.129	140.204.126
Net borç	3.049.806.263	3.121.437.538
Özkaynak	565.426.469	593.673.819
Yatırılan sermaye(*)	3.615.232.732	3.715.111.357
Net borç/yatırılan sermaye oranı	84%	84%

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

b) Dönem içi Faaliyetlere İlişkin Değerlendirmeler

30 Eylül tarihinde sona eren ara dönem itibarıyla Sabancı Holding'in konsolide gelirleri bir önceki yılın aynı dönemine kıyasla %2 artışla 1.170.075.851 bin TL olarak gerçekleşmiştir. Aynı dönemde Sabancı Holding, 55.200.558 bin TL konsolide faaliyet karı ve 788.743 bin TL konsolide net zarar elde etmiştir.

2025'in ilk dokuz ayında Akbank, müşteri kazanımı konusundaki ivmesini devam ettirmiştir. İlgili dönemde 100 bin yeni müşteri kazanan Banka'nın toplam aktif müşteri tabanı 14,8 milyona ulaşmıştır. Banka'nın aktifleri ise 3.248.661.345 bin TL'ye ulaşmıştır.

Sabancı Holding **Enerji Grubu**, 2025 yılının ilk dokuz ayında gelirlerini yıllık bazda artırmaya devam etmiştir. Üretim tarafında, geçen yıl bakım kaynaklı düşük üretim hacmine kıyasla bu yıl artan üretim hacmi dikkat çekerken; dağıtım tarafında ise geçen yıla göre finansal gelirler daha düşük gerçekleşmiştir. Operasyonel karlılıkta yıllık bazda artış sürerken, üretim faaliyetlerinde kuraklık nedeniyle hidrolojik koşullar ve "dispatch" katkısı düşük seviyede kalmıştır. Ancak, geçen yıl türev işlemler kaynaklı gider etkilerinin bu yıl görülmemesi, dağıtım faaliyetlerinde ise işletme gider tavanı artışına bağlı gelirler ile yüksek verimlilik ve kalite performansları, operasyonel karlılığı olumlu yönde etkilemiştir. Tüm bu gelişmelerin sonucunda, Enerji Grubu'nun 2025 yılının ilk dokuz ayındaki kombine faaliyet karı geçen yılın aynı dönemine göre %11 artarken, geçen yıl kaydedilen 1,2 milyar TL net zararın aksine bu yıl 7,8 milyar TL net kar elde edilmiştir.

Sabancı Holding **Malzeme Teknolojileri Grubu**'nun yapı malzemeleri segmentinde, 2025'in ilk dokuz ayında yurt içi reel fiyat erozyonu ve sabit maliyet enflasyonunun yarattığı marj baskısı; deprem bölgesindeki talep, yurt dışı yatırımların güçlü katkısı ve ürün karmaşıklık ve enerji verimliliği odaklı optimizasyonlar sayesinde kısmen dengelenmiş, segment dayanıklılığı korunmuştur. Lastik iş kolunda, katma değerli ürünlere odaklanması, verimlilik artışı ve maliyetlerdeki kontrollü seyir olumlu unsurlar olarak öne çıkmıştır. Ancak, özellikle iç pazarda ticari segmentte yaşanan talep daralması ve sınırlı fiyat artışları karlılığı olumsuz etkilemiştir. Lastik güçlendirme iş kolunda ise, Mart başında Endonezya tesisinde gerçekleşen sel felaketinin operasyonlara olumsuz etkisi sürmüştür. Buna karşılık kompozit iş kolunda, ürün karmaşıklığı iyileşme ve maliyet azaltıcı projeler sayesinde karlı sektörlere satış artışı performansı desteklemiştir. Tüm bu dinamiklere ek olarak alınan maliyet önlemleri sayesinde, kombine faaliyet karındaki yıllık bazda düşüş %34 ile sınırlı kalmıştır. Geçen yıl 5,4 milyar TL olarak gerçekleşen net kar ise, bu yıl net kar 2,2 milyar TL seviyesinde gerçekleşmiştir. Malzeme Teknolojileri Grubu, bir yandan teknolojik gelişmelerden yararlanarak malzeme dönüşümünde öncü rol oynarken, diğer yandan sürdürülebilirliğe yönelik daha güçlü bir bağlılıkla faaliyetlerine devam etmektedir.

5. Finansal Durum (Devamı)

b)Dönem içi Faaliyetlere İlişkin Değerlendirmeler (devamı)

Finansal Hizmetler Grubu’nda, hayat iş kolunda kredi bağlantılı hayat sigortasının yanı sıra prim iadeli hayat sigortası ve BES ürünlerindeki güçlü prim üretimi ile yatırım portföyünden elde edilen finansal getiriler hem gelir hem karlılık performansını desteklemiştir. BES ürünlerinde ertelenmiş gelir rezervlerinin yükümlülük tarafında parasal olmayan kalemden parasal kaleme geçişi faaliyet karına pozitif katkı sağlarken, kredi bağlantılı hayat sigortasındaki hacim artışı da teknik kar büyümesi yoluyla karlılığı desteklemiştir. Hayat dışı segmentte ise karlı büyüme stratejisi doğrultusunda yüksek marjlı ürünler önceliklendirilmiş; sermaye tüketimi yüksek ve düşük karlılığa sahip ürünlerin portföydeki payının azaltılması sonuçlara olumlu yansımıştır. Tüm bu unsurların etkisiyle, Finansal Hizmetler Grubu’nun faaliyet karı 2025 yılının ilk dokuz ayında geçtiğimiz yılın aynı dönemine göre iki kattan fazla artış göstermiş, net kar seviyesinde geçen yıl gerçekleşen 734 milyon TL zarara karşın 2,6 milyar TL kar kaydedilmiştir . Grup, müşteri odaklı stratejileri çerçevesinde dijitalleşme, inovasyon, analitik ve yapay zeka gibi yeni nesil teknolojilerin geliştirilmesine yönelik çalışmalarını sürdürürken, aynı zamanda grup şirketleri arasındaki sinerjiyi güçlendirecek projeler hayata geçirmektedir.

Dijital Grubu, geçtiğimiz yıl Eylül 2024’te Bulutistan satın alımının katkısına ek olarak, alınan maliyet önlemleri ve ile geçtiğimiz yılın aynı dönemine kıyasla faaliyet zararı ve net zarar performansı daha düşük seviyede gerçekleşmiştir. Grup, Sabancı Topluluğu’nun portföy yönetim stratejileri doğrultusunda, mevcut dijital işleri büyütme ve bu alandaki yeni yatırımları ve girişimleri hızlandırmaya yönelik faaliyetlerine devam etmektedir.

Diğer altında faaliyet gösteren gıda ve elektronik perakende işlerinde; zayıf tüketici talebi, gıda perakendesinde alternatif kanallardaki büyümenin katkısına rağmen, segmentin satış gelirinde daralmaya neden olmuştur. Elektronik perakende işinde, yüksek marjlı kategorilere odaklanan ürün miksinin yanı sıra, disiplinli fiyatlama ve etkin stok yönetimi sayesinde brüt kar marjında artış kaydedilmiştir. Gıda perakendesinde ise, alınan optimizasyon önlemlerinin öncül etkileri karlılığı sınırlarken, operasyonel verimlilik önlemleri sürmüştür. Bu gelişmeler sonucunda segmentin faaliyet zararı artmış, ek olarak, gıda perakendeciliğinde artan borçluluk nedeniyle net zararı geçen yıla göre artmıştır.

c) Kâr 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 Politikası’nda 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. Politika metnine <https://yatirimciiliskileri.sabanci.com/tr> 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 – 30 Eylül 2025 döneminde 4 kere toplanmış olup, Sabancı Holding ve bağlı ortaklıklarının önceliklendirilmiş riskleri hakkında görüşmüştür.

7. Diğer Hususlar

a) İşletmenin Gelişimi Hakkında Yapılan Öngörüler

Sabancı Holding, Bankacılık, Enerji, Malzeme Teknolojileri, Finansal Hizmetler ve Dijital Teknolojiler ve diğer iş faaliyetlerinde yatırımlarına devam etmekte olup, bütün bu iş kollarında operasyonel iyileştirme veya büyümeye odaklı yeni yatırımlarını sürdürecektir şekilde 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 – 30 Eylül 2025 ara hesap döneminde 43.824 Bin TL ödenek, yolculuk, konaklama ve temsil giderleri ile aynı ve nakdi imkânlar sağlamıştır. (1 Ocak – 30 Eylül 2024: 74.021 Bin TL).

c) Yıl İçinde Yapılan Bağışlar Hakkında Bilgiler

Sabancı Holding 1 Ocak – 30 Eylül 2025 ara hesap döneminde 4.336 Bin TL tutarında bağış yapmıştır.

d) Bilanço Tarihinden Sonra Meydana Gelen Olaylar

Kordsa'nın Yönetim Kurulu'nun 1 Ekim 2025 tarihli toplantısında; Kordsa'nın faaliyet alanını ve ürün portföyünü, sürdürülebilirlik ve teknoloji odaklı, yenilikçi ve katma değerli ürünlerle genişletmek amacıyla, Kordsa Teknik Tekstil A.Ş.'nin inşaat çözümleri (Kratos) faaliyet kolunun, ilgili faaliyet koluna dahil olan varlıkların devri suretiyle, Ernst & Young tarafından hazırlanan değerlendirme raporunda ulaşılan sonuçlar baz alınarak KDV hariç 10.000.000 ABD Doları bedelle Afyon Çimento Sanayi T.A.Ş.'ye devredilmesine karar verilmiş olup, bu kapsamda 01.10.2025 tarihinde Varlık Devir Sözleşmesi imzalanmıştır. Varlık devir işlemleri gerekli yasal işlemlerin tamamlanmasını takiben gerçekleştirilecektir. Mevcut durumda Sabancı Holding tarafından Sabancı İklim Teknolojileri A.Ş.'nin sermayesinin 5.000.000.000 TL'den 7.758.000.000 TL'ye artırılmasında taahhüt edilen 70 milyon ABD Doları karşılığı 2.758.000.000 TL'lik sermayenin tamamı nakden ödenmiştir. Son olarak, Sabancı İklim Teknolojileri A.Ş.'nin sermayesi, 50.900.000 ABD Doları karşılığı 2.112.350.000 TL artırılarak 7.758.000.000 TL'den 9.870.350.000 TL'ye çıkarılmıştır. Artırılan sermayenin 528.087.500 TL'lik kısmı sermaye artırımının tescilinden önce ödenmiş, bakiye ise 24 ay içerisinde ödenecektir.

Sabancı Topluluğu'nun yeni ekonomiye odaklanma, küresel büyüme ve sürdürülebilirlik stratejileri doğrultusunda, sermayesinin %50'si dolaylı olarak Sabancı Topluluğu'na ait olan Enerjisa Enerji Üretim A.Ş., YEKA RES-2 projeleri kapsamında bugüne kadar 414 MW'lık rüzgar kapasitesini devreye almış ve toplam kurulu gücünü 4.222 MW'a ulaştırmıştır. Enerjisa Üretim'in santral sayısı 31'e çıkarken, yıl sonuna kadar en az iki yeni santral daha devreye alınması planlanmaktadır. YEKA RES-2 projelerinde işletmeye alınacak toplam 241 türbinden 160 tanesinin montajı tamamlanmış, kalanların kurulumu planlandığı şekilde sürmektedir. Devam eden yatırımlar ve yeni kapasite artışlarıyla birlikte Enerjisa Üretim'in 2028 yılı sonu itibarıyla 6.250 MW kurulu güce ulaşması hedeflenmektedir. Ayrıca Enerjisa Üretim, EÜAŞ ile imzaladığı sözleşme kapsamında, yerli kömür santralleri için 75 USD/MWh taban fiyat garantili ABD doları endeksli elektrik satış anlaşması yapmıştır. Bu sözleşme 31.12.2029'a kadar geçerli olup, toplamda 459.398 MWh (2025) ve yıllık 2.361.696 MWh (2026–2030) elektrik üretimini kapsayacaktır.

7. Diğer Hususlar(Devamı)

d) Bilanço Tarihinden Sonra Meydana Gelen Olaylar(devamı)

Diğer taraftan, sermayesinin tamamı Sabancı Holding'e ait olan Sabancı İklim Teknolojileri A.Ş.'nin %100 bağlı ortaklığı Sabancı Renewables Inc., ABD'nin Teksas eyaletinde 232 MWdc kapasiteli Oriana Güneş Enerjisi Santralini planlandığı şekilde tamamlayarak tam kapasiteyle devreye almıştır. 138 milyon USD tutarındaki tax equity finansmanı başarıyla tamamlanmış ve inşaat kredileri uzun vadeli proje finansmanına dönüştürülmüştür. Halihazırda faaliyette olan Cutlass II santrali ile birlikte yakın zamanda satın alınan Pepper Solar ve Lucky 7 Solar projeleri sayesinde Sabancı Renewables'ın ABD'deki toplam yenilenebilir enerji portföyü 790 MW seviyesine ulaşmıştır.

Çimsa'nın 13 Ekim 2025 tarihli açıklaması çerçevesinde; Amerika Birleşik Devletleri'nin Houston şehrinde faaliyet gösteren Cimsa Americas Cement Manufacturing and Sales Corp. (Cimsa Americas) bünyesinde yürütülen, yıllık ortalama 600 bin ton kapasiteli gri çimento öğütme tesisi yatırımı, başarıyla tamamlanan test üretimlerinin ardından devreye alınmıştır. Çimsa'nın küresel ayak izini genişletme stratejisinin bir parçası olan bu yatırımla birlikte, Şirket ABD pazarında beyaz çimento üretim faaliyetlerine ek olarak gri çimento üretimine de başlamıştır. Söz konusu tesisin, Çimsa'nın küresel büyümesini desteklerken döviz bazlı gelirlerinin toplam gelirler içindeki payını artırmasına katkı sağlaması beklenmektedir.

8. Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik İlkelerine Uyum

a) Kurumsal Yönetim Yaklaşımı ve Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Durumu

Sabancı Topluluğu, kurumsal yönetimin Şeffaflık, Adillik, Sorumluluk ve Hesap Verebilirliğe dayalı 4 ana prensibine uymayı kendisine ilke edinmiş ve iyi kurumsal yönetim uygulamalarının, günümüz ekonomilerinde sürdürülebilir temelli bir büyüme için bir zorunluluk olduğunu idrak etmiştir.

Sabancı Topluluğu'nun ana ortaklığı olarak faaliyetlerini sürdüren ve payları Borsa İstanbul Yıldız Pazar'da işlem gören Sabancı Holding, yönetim yaklaşımını bu prensipleri merkezine alarak şekillendirmekte ve dünyadaki iyi uygulamaları rehber edinerek her yıl kurumsal yönetim uygulamalarını geliştirmektedir.

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 2024 hesap döneminde Sabancı Holding'in Tebliğ gereği uyulması zorunlu olmayan 68 adet ilkenin 59'una tam uyum durumu devam ederken; bunlardan 3'üne kısmi uyum sağlayabilmiş ve 2'sine ise hiç uyum sağlayamamıştır. Geriye kalan 4 ilkenin kapsamına giren işlemler 2024 yılında gerçekleşmemiş olduğundan, bu 4 ilkenin ilgisiz olduğu tespit edilmiş ve uyum durumu değerlendirilememiştir. Böylelikle, Sabancı Holding'in 2024 yılı için Kurumsal Yönetim Uyum Raporu'nda raporlanan Kurumsal Yönetim İlkelerine uyum durumu %86,8 tam uyum ve %4,4 kısmi uyum olarak gerçekleşmişken uyumsuz olunan ilkelerin oranı yalnızca %2,9'dir.

Sabancı Holding'in kurumsal yönetime verdiği değer ve önem sayesinde söz konusu ilkelere tam uyum sağlanmasına yönelik çalışmalar tüm hızıyla sürdürülmektedir.

Sermaye Piyasası Kurulu'nun 10 Ocak 2019 tarih ve 2/49 sayılı Kararı uyarınca hazırlanan ve Sabancı Holding Yönetim Kurulu tarafından onaylanan 2024 yılı hesap dönemine ilişkin [Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporu](#) 3 Mart 2025 tarihinde Kamuyu Aydınlatma Platformu (KAP)'nda ilan edilmiştir. 2025 yılının üçüncü çeyreğinde kurumsal yönetim ilkelerine uyum durumunda bir değişiklik gözlenmemiştir.

8. Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik İlkelerine Uyum (Devamı)

b) Sürdürülebilirlik Yaklaşımı ve Sürdürülebilirlik İlkelerine Uyum Durumu

Sabancı Holding, sosyal sorumluluklarına ve sürdürülebilirlik ilkelerine karşı duyarlı olup; çevreye, tüketiciye, kamu sağlığına ilişkin düzenlemeler ile etik kurallara uymaya azami gayreti göstermektedir. Şirket, uluslararası geçerliliğe sahip insan haklarına destek olur ve gereken saygıyı gösterir. Sürdürülebilirliğe öncülük etmeyi stratejik odaklarından biri olarak ele alan Sabancı Holding, iklim aciliyetinin çözümü için öncü adımlar atmak, insan ve toplum odaklı pozitif etkisini artırmak ve sürdürülebilir iş modellerini teşvik etmek üzere üç ana başlık altında bu çalışmalarına hız vermiştir.

Sermaye Piyasası Kurulu'nun Kurumsal Yönetim Tebliği'nde yapmış olduğu 2 Ekim 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. Bununla beraber, Sabancı Holding, başta pay sahipleri olmak üzere tüm menfaat sahiplerinin yararını gözeterek, söz konusu zorunlu ilkelere uyum durumunu iyileştirme çalışmalarına devam etmektedir.

2024 yılında Sabancı Topluluğu, Tebliğ gereği uyulması zorunlu olmayan 56 adet ilkenin 54'üne tam uyum ve 1'ine kısmi uyum sağlamışken, geriye kalan 1 ilkenin ilgisiz olduğu değerlendirilmiştir. 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.

2024 yılı hesap döneminde Sabancı Topluluğu'nun SPK Sürdürülebilirlik İlkeleri Uyum Çerçevesi'nde yer alan ilkelere uyum durumunu gösteren [Sürdürülebilirlik Uyum Raporu](#) 3 Mart 2025 tarihinde KAP'ta ilan edilmiştir. 2025 yılının üçüncü çeyreğinde sürdürülebilirlik ilkelerine uyum durumunda bir değişiklik gözlenmemiştir.

c) Diğer Kurumsal Faaliyetler

Kurumsal Yönetim, Atama ve Ücretlendirme Komitesi 1 Ocak – 30 Eylül 2025 döneminde 4 kere toplanmıştır. Komite, kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanması ve geliştirilmesi, yatırımcı ilişkileri faaliyetlerinin takibi, Yönetim Kurulu'nun çalışmalarında etkinlik ve verimlilik analizinin yapılması, Yönetim Kurulu üyeleri ve üst düzey yöneticilerin ücretlerinin belirlenmesi, Bağımsız Yönetim Kurulu üye adaylarının belirlenmesi vb. konularını görüşmekte ve kurumsal yönetim pratiklerine ilişkin iyileştirme önerilerini Yönetim Kurulu'na sunmaktadır.

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 – 30 Eylül 2025 tarihleri arasında üç 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.

8. Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik İlkelerine Uyum (Devamı)

c) Diğer Kurumsal Faaliyetler (devamı)

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.

Son olarak, 2025 yılının üçüncü çeyreği itibarıyla Sabancı Holding'in mali durumunu ve faaliyetlerini etkileyebilecek büyüklükte Şirket aleyhine açılmış herhangi bir dava bulunmamaktadır. Ayrıca, mevzuat hükümlerine aykırı uygulamalar nedeniyle Sabancı Holding tüzel kişiliği, Yönetim Kurulu Üyeleri ve Şirket Yönetimi hakkında herhangi idari veya adli bir yaptırım ile karşılaşılmamıştır.

4 Kasım 2025
Kıvanç ZAIMLER
Yönetim Kurulu Üyesi, CEO

Nusret Orhun KÖSTEM
Finans Grup Başkanı