

GELECEĞİ TAŞIYAN OTONOM SİSTEMLER

2025 Entegre Faaliyet Raporu



İÇİNDEKİLER

GİRİŞ

BİR BAKIŞTA KARSAN

KARSAN'DA SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

YENİLİKÇİ MOBİLİTE ÇÖZÜMLERİ

KARBONSUZ DEĞER ZİNCİRİ

İNSAN ODAKLI KAPSAYICILIK EKOSİSTEMİ

ETİK VE ŞEFFAF YÖNETİŞİM MODELİ

YÖNETİM KURULU FAALİYET RAPORU

EKLER

03 Giriş

03	Rapor Hakkında
04	CEO Mesajı

06 Bir Bakışta Karsan

08	Vizyon, Misyon, Değerler
09	Sermaye ve Ortaklık Yapısı
10	Organizasyon Yapısı
11	Yönetim Kurulu
13	Üst Yönetim
16	İştirakler
17	Karsan Tesisleri
18	Karsan İş Modeli
19	Karsan Değer Zinciri
20	Kilometre Taşları
22	Otomotiv Sektörüne Genel Bakış
23	2025 Yılı Finansal Göstergeleri
27	2025 Yılında Öne Çıkanlar Gelişmeler
28	2025 Yılında Alınan Ödüller

30 Karsan'da Sürdürülebilirlik

31	Karsan'ın Sürdürülebilirlik Yolculuğu
33	Önceliklendirme Analizi
35	Sürdürülebilirlik Stratejisi
37	Sürdürülebilirlik Hedefleri
39	Sürdürülebilirlik Yönetişim Yapısı
40	Paydaş Etkileşimi
42	Karsan Değer Yaratma Modeli

43 Yenilikçi Mobilité Çözümleri

44	Ar-Ge ve İnovasyon
48	Dijitalleşme
49	Yenilikçi Ürünlerimiz
59	Bilgi Güvenliği ve Gizliliği
61	Ürün Kalitesi ve Güvenliği

64 Karbonsuz Değer Zinciri

67	Enerji ve Emisyon Yönetimi
68	Enerji Yönetimi
73	Emisyon Yönetimi
74	Sorumlu Kaynak Yönetimi
74	Atık Yönetimi
76	Su Yönetimi
78	Biyoçeşitlik ve Arazi Kullanımı
79	Sorumlu Tedarik Zinciri

84 İnsan Odaklı Kapsayıcılık Ekosistemi

85	İnsan Kaynakları Yaklaşımı
89	Çalışan Bağlılığı ve Refahı
92	Eğitim ve Gelişim
95	Yetenek ve Performans Yönetimi
96	Eşitlik ve Kapsayıcılık
97	İş Sağlığı ve Güvenliği
99	Toplumsal Yatırımlar
102	Müşteri Memnuniyeti

106 Etik ve Şeffaf Yönetişim Modeli

108	Yönetim Kurulu ve Komiteleri
110	İş Etiği ve Uyum
112	Risk Yönetimi
115	İç Denetim

116 Yönetim Kurulu Faaliyet Raporu

117	Yatırımcı İlişkileri Faaliyetleri
118	Bilanço Tarihinden Sonraki Olaylar
119	Yönetim Kurulu Ücretlendirme Politikası
120	Yönetim Kurulu Bağımsızlık Beyanı
123	Bağımsız Denetçi Raporu ve Finansal Tablolar
184	Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporu
184	Sürdürülebilirlik İlkeleri ve Uyum Raporu

185 Ekler

186	Kurumsal Üyelikler
187	Çevresel Performans Göstergeleri
190	Sosyal Performans Göstergeleri
195	Ekonomik Performans Göstergeleri
196	GRI İçerik İndeksi



İkonun içinde altı çizili alanlara tıklayarak ilgili yönlendirmelere gidebilirsiniz.



RAPOR HAKKINDA

Entegre Faaliyet Raporumuz; ekonomik, çevresel ve sosyal performansımızı kapsamlı bir çerçevede ve **uluslararası raporlama standartlarıyla uyumlu olarak sunmaktadır.**

Karsan Otomotiv Sanayii ve Ticaret A.Ş.'nin ikinci Entegre Faaliyet Raporu, şirketin 1 Ocak 2025 - 31 Aralık 2025 dönemine ilişkin ekonomik, çevresel ve sosyal performansını bütüncül bir yaklaşımla ele almaktadır.

Raporlama kapsamında yer verilen çevresel, sosyal ve yönetim (ÇSY) veriler, aksi belirtilmedikçe Türkiye operasyonlarını kapsamaktadır. Enerji ile sera gazı emisyon verileri ise TSRS (Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları) raporlama gereklilikleriyle uyumlu olarak hazırlanmış; Kapsam 1 ve Kapsam 2 emisyonları yurt içi ve yurt dışı operasyonlar ile iştirakleri içerecek şekilde konsolide edilmiştir. Diğer ÇSY göstergeleri Türkiye operasyonları için raporlanmıştır.

Rapor içerisinde paylaşılan finansal veriler, Karsan'ın tüm yurt içi ve yurt dışı operasyonlarını kapsayacak şekilde hazırlanmıştır.

Kurumsal politikalar ve çalışma ilkeleri doğrultusunda hazırlanan 2025 Entegre Faaliyet Raporu; Karsan'ın ekonomik, çevresel, sosyal ve yönetim performansını, bu alanlarda yürüttüğü çalışmaları ve kaydettiği ilerlemeleri şeffaf bir şekilde paydaşları ve kamuoyuyla paylaşmak amacıyla yayımlanmıştır.

Entegre Faaliyet Raporu, Küresel Raporlama Girişimi (GRI) tarafından yayımlanan standartlara uygun olarak hazırlanmış olup, performans bildirimleri ilgili GRI açıklamalarına dayanmaktadır.

Karsan'ın sürdürülebilirlik performansı veya Entegre Faaliyet Raporu içeriği ile ilgili her türlü soru, görüş ve öneriniz için sustainability@karsan.com.tr adresi üzerinden bizimle iletişime geçebilirsiniz.





GİRİŞ

BİR BAKIŞTA
KARSAN

KARSAN'DA
SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

YENİLİKÇİ MOBİLİTE
ÇÖZÜMLERİ

KARBONSUZ
DEĞER ZİNCİRİ

İNSAN ODAKLI
KAPSAYICILIK EKOSİSTEMİ

ETİK VE ŞEFFAF
YÖNETİŞİM MODELİ

YÖNETİM KURULU
FAALİYET RAPORU

EKLER



CEO MESAJI

Türkiye'de gerçekleştirdiğimiz 137 adetlik elektrikli araç satışıyla büyümemizi sürdürürken, toplu taşımanın elektrikli dönüşümünde öncü rolümüzü kararlılıkla güçlendirdik.

Değerli Paydaşlarımız,

Küresel mobilite sektörü, iklim krizi, kentleşme, teknolojik dönüşüm beklentilerinin etkisiyle önemli bir değişim sürecinden geçiyor. Elektrifikasyon, otonom sürüş ve dijitalleşme toplu ulaşımın geleceğini yeniden tanımlarken, bu dönüşüm kapsayıcılık ve uzun vadeli değer yaratma sorumluluğunu da beraberinde getiriyor. Karsan olarak bu dönüşüme geliştirdiğimiz çözümlerle toplu ulaşımaya yön veren bir yaklaşımı kararlılıkla benimsiyoruz. Türkiye'de elektrikli dönüşümün öncüsü olarak, yerli mühendislik gücümüzle geliştirdiğimiz teknolojileri küresel ölçekte başarıya dönüştürüyoruz.

2025 yılı bu vizyon doğrultusunda Karsan'ın küresel ölçekte daha da pekiştirdiği bir dönemi işaret etti. Avrupa elektrikli toplu ulaşım pazarında %5 pazar payı ile 7.sıraya yükseldik. Üst üste altı yıldır toplu ulaşımında elektrikli minibüs ve midibüs segmentlerinde e-JEST ve e-ATAK modellerimizle Avrupa'nın en çok tercih edilen markası olarak liderliğimizi sürdürüyoruz. Geçtiğimiz yıl ise şehir

içi toplu taşımada 10 metre elektrikli segmentinde e-ATA 10 modelimizle de segment liderliğini elde ederek bu başarımızı bir üst kategoriye taşıdık. Bugün itibarıyla dünya yollarında hizmet veren elektrikli araç parkımız 2.130 adedi aşmış durumda. Türkiye'de gerçekleştirdiğimiz 137 adetlik elektrikli araç satışı ile de büyümemizi ve ülke toplu taşımasının elektrikli dönüşümünde öncü rolümüzü kararlılıkla sürdürdük. Türkiye'den gerçekleştirilen elektrikli toplu taşıma aracı ihracatının %80'ini tek başımıza gerçekleştirerek ülkemizin yüksek katma değerli ihracatına güçlü katkı sağladık.

Elektrikli, otonom ve hidrojen teknolojilerine dayalı ürün portföyümüzle, farklı pazarların ihtiyaçlarına yanıt veren sürdürülebilir toplu ulaşım çözümleri sahada somut karşılık bulmaya devam etti. Bu kapsamda 12 metrelik Toyota hidrojen teknolojisine sahip e-ATA HYDROGEN modelimizi ve Otonom e-JEST aracımızı pazara yeni sunarak ürün gamımızı daha da güçlendirdik. Böylelikle sıfır emisyonlu mobilite vizyonumuzu farklı teknolojilerle destekleyen çok boyutlu bir yapı oluşturduk.

CEO MESAJI

Elektrikli mobilitedeki liderliğimizi güçlendirirken, sürdürülebilirlik ve kurumsal dayanıklılığı iş modelimizin merkezine yerleştiriyor; **yenilenebilir enerji yatırımlarımız, ürün bazlı çevresel beyanlarımız ve insan odaklı dönüşüm adımlarımızla uzun vadeli değer yaratıyoruz.**

Bu güçlü konumlanmayı destekleyen temel unsurlardan biri 2025 yılı boyunca netleştirdiğimiz stratejik önceliklerimiz oldu. Hedef pazarlarda liderliğimizi güçlendirmeye, değer odaklı büyümeyi sürdürmeye ve operasyonel mükemmelliği derinleştirmeye odaklandık. Bu çerçevede otonom mobilité alanında önemli bir eşiği geride bıraktık. Otonom e-ATAK ile yalnızca son bir yıl içinde 7 ülkede 9 farklı projeye imza attık; bunlardan 5'ini başarıyla hayata geçirdik. 7 yıllık global e-JEST tecrübemiz ile 4 yıldır sahada başarıyla çalışan Otonom e-ATAK deneyimimizi Otonom e-JEST modelimizde birleştirerek Amerika ve Avrupa pazarına güçlü bir giriş yaptık. Amerika'dan aldığımız ilk 10 adetlik sipariş, Karsan'ın küresel yolculuğunda önemli bir dönüm noktası oldu.

Uzun vadeli rekabet gücümüzü şekillendirirken Ar-Ge ve inovasyonu merkeze alan bir anlayışla, yapay zekâ destekli üretim çözümleri, ileri mühendislik uygulamaları ve yeni nesil araç mimarileri ile, mobilité dönüşümüne kalıcı katkı sağlıyoruz.

Çevresel etkiyi yönetme yaklaşımımızı ölçülebilir sonuçlar ve kalıcı yatırımlar üzerinden ilerletmeyi sürdürüyoruz. 2025 yılı itibarıyla çatı GES kurulumunu tamamlayarak üretim altyapımızda yenilenebilir enerjiye geçişi somut bir aşamaya taşıdık. Böylelikle 2026 ve sonrasında üretimden kaynaklanan emisyonlarımızı yapısal olarak azaltmayı amaçlıyoruz. Ürün tarafında ise çevresel performansın şeffaf ve karşılaştırılabilir şekilde ortaya konmasını önceliklendirdik. e-ATAK, e-ATA 10 metre, e-ATA 12 metre ve e-ATA 18 metre ürün gruplarımız için Çevresel Ürün Beyanı (EPD) belgelerini hazırlayarak, araçlarımızın yaşam döngüsü boyunca yarattığı çevresel etkiyi ölçülebilir hâle getirdik. Aynı dönemde yönetim yapımızı yeniden kurgularken sürdürülebilirliği stratejik bir çerçeveye oturttuk; güncellenen hedeflerle çevresel sorumluluğu karar alma mekanizmalarımızın merkezine taşıdık.

Teknolojik ilerlemeyi toplumsal faydanın önemli bir parçası olarak konumlandırıyor, yarattığımız değeri bilinçli bir yönelimle daha geniş bir etki alanına

taşıyoruz. Toplumsal etkiyi Karsan'da söylemden öte, somut projelerle ele alıyoruz. İşitme engelli çalışma arkadaşlarımız için hayata geçirdiğimiz Engelsiz Gelecek Projesi ile erişilebilir üretim ve eğitim çözümleri geliştirdik. Elektrikli Araçlar Teknoloji Laboratuvarı ile gençlerin geleceğine yatırım yaparken, Pati Dostu Fabrika uygulamamızla canlı yaşamını da kapsayan bütüncül bir yaklaşım benimsedik. Toplumsal cinsiyet eşitliği ve kadın istihdamı odağında ILO iş birliğiyle yürüttüğümüz çalışmalarla üretimden yönetime uzanan kapsayıcı bir yapı oluşturduk. Kadın istihdamı alanındaki kararlılığımızın “Kadın Çalışanlara Değer Veren Şirket” ödülüyle takdir edilmesinden ayrıca gurur duyuyorum.

Tüm bu çalışmaların hayata geçirilmesinde güçlü kurum kültürümüz ve çalışanlarımızın katkısı belirleyici bir rol üstlendi. Çalışan deneyimini güçlendirmeye yönelik odağımızın bir sonucu olarak 2025 yılında Great Place to Work sertifikasıyla işveren markası konumumuzu pekiştirdik.

Çalışma ortamımıza yönelik gerçekleştirdiğimiz iyileştirmeler, iş birliğini ve katılımı destekleyen daha dirençli bir kurum kültürünün oluşumunu hızlandırdı.

Bugün ulaştığımız tüm bu başarılar ortak vizyonla hareket eden çalışma arkadaşlarımızın emeği, müşterilerimizin güveni ve paydaşlarımızın desteğiyle mümkün oldu. Önümüzdeki dönemde de Karsan'ı, sürdürülebilir mobilitenin geleceğinde sorumluluk alan, güven yaratan ve değer üreten bir marka olarak daha ileri taşımaya kararlıyız.

Bu yolculukta bizlerle birlikte yürüyen siz çok değerli paydaşlarımıza teşekkür ederim.

Saygılarımla,

Okan Baş
CEO

GİRİŞ

BİR BAKIŞTA
KARSANKARSAN'DA
SÜRDÜRÜLEBİLİRLİKYENİLİKÇİ MOBİLİTE
ÇÖZÜMLERİKARBONSUZ
DEĞER ZİNCİRİİNSAN ODAKLI
KAPSAYICILIK EKOSİSTEMİETİK VE ŞEFFAF
YÖNETİŞİM MODELİYÖNETİM KURULU
FAALİYET RAPORU

EKLER



GİRİŞ

BİR BAKIŞTA
KARSAN

KARSAN'DA
SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

YENİLİKÇİ MOBİLİTE
ÇÖZÜMLERİ

KARBONSUZ
DEĞER ZİNCİRİ

İNSAN ODAKLI
KAPSAYICILIK EKOSİSTEMİ

ETİK VE ŞEFFAF
YÖNETİŞİM MODELİ

YÖNETİM KURULU
FAALİYET RAPORU

EKLER

BİR BAKIŞTA KARSAN

- 08 Vizyon, Misyon, Değerler
- 09 Sermaye ve Ortaklık Yapısı
- 10 Organizasyon Yapısı
- 11 Yönetim Kurulu
- 13 Üst Yönetim
- 16 İştirakler
- 17 Karsan Tesisleri
- 18 Karsan İş Modeli
- 19 Karsan Değer Zinciri
- 20 Kilometre Taşları
- 22 Otomotiv Sektörüne Genel Bakış
- 23 2025 Yılı Finansal Göstergeleri
- 27 2025 Yılında Öne Çıkanlar Gelişmeler
- 28 2025 Yılında Alınan Ödüller





GİRİŞ

BİR BAKIŞTA
KARSAN

KARSAN'DA
SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

YENİLİKÇİ MOBİLİTE
ÇÖZÜMLERİ

KARBONSUZ
DEĞER ZİNCİRİ

İNSAN ODAKLI
KAPSAYICILIK EKOSİSTEMİ

ETİK VE ŞEFFAF
YÖNETİŞİM MODELİ

YÖNETİM KURULU
FAALİYET RAPORU

EKLER



BİR BAKIŞTA KARSAN

Esnek üretim altyapımız
ve çok markalı üretim
kabiliyetimizle,
elektrikli ve otonom
araç dönüşümünün
merkezinde yer alıyoruz.

Türk otomotiv sanayisinde 60 yıllık deneyimimizle Karsan olarak kurulduğumuz günden bu yana ticari araç segmentinde, kendi markamız da dahil olmak üzere dünyanın önde gelen markaları için modern tesislerimizde üretim gerçekleştiriyoruz. 1981 yılından bu yana ticari araç üretimi yaparak sektörde güçlü bir konum edindik. Bursa Hasanağa'daki fabrikamız, yılda tek vardiyada yaklaşık 20 bin araç üretebilecek kapasiteye sahip. Binek araçtan ağır kamyonu, minivandan otobüse kadar her türlü aracı üretebilecek esneklikte tasarlanan Hasanağa Fabrikamız, Bursa şehir merkezine 30 km uzaklıkta, 99 bin metrekareli kapalı olmak üzere toplam 203 bin metrekarelik bir alan üzerinde faaliyet gösteriyor.

Türk otomotiv sanayisinde tek bağımsız çok markalı araç üreticisi olarak, mobilitenin geleceğinde bir adım önde olma vizyonuyla hareket ediyoruz. İş ortaklarımız ve lisansörlerimizle birlikte yeni ve mevcut ürünlerimizin türevlerini geliştirerek yolcu taşımacılığında tüm segmentlerde yer almayı hedefliyoruz. Toplu taşıma sektöründe "yenilikçi ürün ve hizmetleri", "fikirden pazara" geliştirme anlayışımız

doğrultusunda faaliyetlerimizi sürdürüyor, özellikle Ana Üretici/OEM iş kolumuzu güçlendirmeye odaklanıyoruz.

"Yenilikçi ürün ve hizmetler" ile "fikirden pazara" yolculuğumuz

Toplu taşıma sektöründe, fikri geliştirmeden pazara sunmaya kadar yenilikçi ürün ve hizmetler geliştirme yolculuğumuzu sürdürüyoruz. Ar-Ge'den üretime, pazarlamadan satış ve satış sonrası hizmetlere kadar otomotiv değer zincirinin tamamını yönetiyoruz. Özellikle ana üretici/OEM iş kolumuzu güçlendirmeyi hedefleyerek, global pazarlarda güçlü bir konum elde etmeye odaklanıyoruz.

Kendi markamız altında Jest ve Atak modellerimizi üretirken, 2018'de e-JEST, 2019'da e-ATAK, 2021'de ise yerli teknoloji şirketi ADASTEC ile geliştirdiğimiz, dünyada bir ilk olan Seviye 4 sürücüsüz otobüs Otonom e-ATAK'ı pazara sunduk. Aynı yıl doğuştan elektrikli e-ATA ailesinin 10m, 12m, 18m modelleriyle ürün gamımızı genişlettik ve 2022'de ise e-ATA HYDROGEN modellerini peş peşe piyasaya sürerek, 6 metreden 18

metreye kadar tamamen elektrikli ürün gamı sunan Avrupa'daki ilk ve tek şirket olduk.

2022 itibarıyla Renault markası için Megane Sedan otomobillerinin üretimini gerçekleştirerek otomotiv sanayisindeki uzmanlığımızı farklı segmentlere taşıdık. 2023 yılı sonunda ise sağdan direksiyonlu e-JEST modeliyle Japonya pazarına giren ilk Avrupa otobüs üreticisi olmanın gururunu yaşadık. Sağdan direksiyonlu toplu taşıma sistemlerinin bulunduğu pazarlardaki iddiamızı sürdürüyoruz. 2024 Kasım ayında İngiltere ve İrlanda pazarlarında sağdan direksiyonlu e-JEST modelimizin lansmanını yaparak bu pazarlara giriş yaptık. 2025 Ekim yılında son 5 yıldır aralıksız olarak Avrupa'nın en fazla tercih edilen elektrikli minibüsü olan e-JEST'in Seviye 4 otonom sürüş teknolojisine sahip versiyonu Otonom e-JEST modelimizi dünyaya tanıttık ve Amerika'dan ilk 10 siparişini aldık.

Karsan olarak yenilikçi ve sürdürülebilir mobilité çözümleriyle geleceği şekillendirme misyonumuz doğrultusunda çalışmalarımıza hız kesmeden devam ediyoruz.



VİZYON, MİSYON, DEĞERLER

GİRİŞ

BİR BAKIŞTA
KARSAN

KARSAN'DA
SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

YENİLİKÇİ MOBİLİTE
ÇÖZÜMLERİ

KARBONSUZ
DEĞER ZİNCİRİ

İNSAN ODAKLI
KAPSAYICILIK EKOSİSTEMİ

ETİK VE ŞEFFAF
YÖNETİŞİM MODELİ

YÖNETİM KURULU
FAALİYET RAPORU

EKLER



Vizyon

Mobilitenin geleceğinde bir adım önde olmak



Misyon

Dünya kara ulaşımı pazarında, müşteri ihtiyaçlarına yaratıcı, sürdürülebilir ve ilham veren çözüm ve öneriler sunmak



Değerler

Yenilikçiliğimiz

Karsanlılar olarak bizler, değişime açık olmayı, sınırları zorlamayı ve daima daha iyisini aramayı hedefliyoruz. Öncü olmaktan, denenmemişi denemekten çekinmiyoruz. Farklı bakış açılarıyla problem çözmeyi, risk almayı ve öğrenmeyi teşvik ediyoruz.

İnsanımız

Markamızın arkasında kendi insanımız, büyük ailemiz var. Çalışma arkadaşlarımız ve tüm paydaşlarımızla ilişkilerimizi, insana ve insan onuruna verdiğimiz değer belirler. Her birimiz profesyonellikle, sorumluluk olarak, kendi uzmanlığımız ve işimizi geliştirerek ve çalışma yöntemlerini kullanarak ve aynı zamanda davranışlarımızla ilham vererek çalışırız.

Müşterimiz

İşimizin kalbinde müşterilerimizin memnuniyeti var. Onların güvenini her gün yeniden kazanmak, hayatlarını kolaylaştırmak için sorumluluk alırız.

Kalitemiz

Kalitemizin ardında yüksek performanslı, yenilikçi, esnek, sürdürülebilir ürünler var. Yaptığımız her işte en yüksek kaliteyi hedefler, hep daha iyisi için çalışırız. Kalitemizi korurken her zaman çevreye duyarlıyız; karbon ayak izimizi azaltmayı amaçlar, çevre sorunlarına yenilikçi çözümler getiririz.

SERMAYE VE ORTAKLIK YAPISI

ORTAKLIĞIN UNVANI	PAY TUTARI (TL)	PAY ORANI (%)
Kıraça Holding A.Ş.	526.618.812,39	58,51
A Grubu İmtiyazlı	64.028.613	7,11
B Grubu	462.590.199	51,40
Diğer	373.381.187,61	41,49
A Grubu İmtiyazlı	1.554.775	0,17
B Grubu	371.826.413	41,32
TOPLAM	900.000.000	100,00

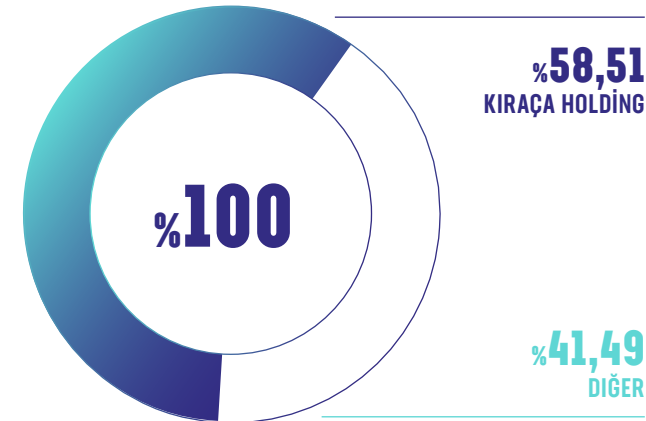
Karsan'ın 2025 yıl sonu itibarıyla fiili dolaşımdaki pay oranı, Merkezi Kayıt Kuruluşu A.Ş. kayıtlarına göre %39,41'tür. YK üyelerinin çoğunluğu imtiyazlı pay sahipleri tarafından seçilir. Diğer üyeler basit çoğunluk ile seçilir.

Kayıtlı Sermaye Tavanı:

4.500.000.000 TL

Çıkarılmış Sermaye:

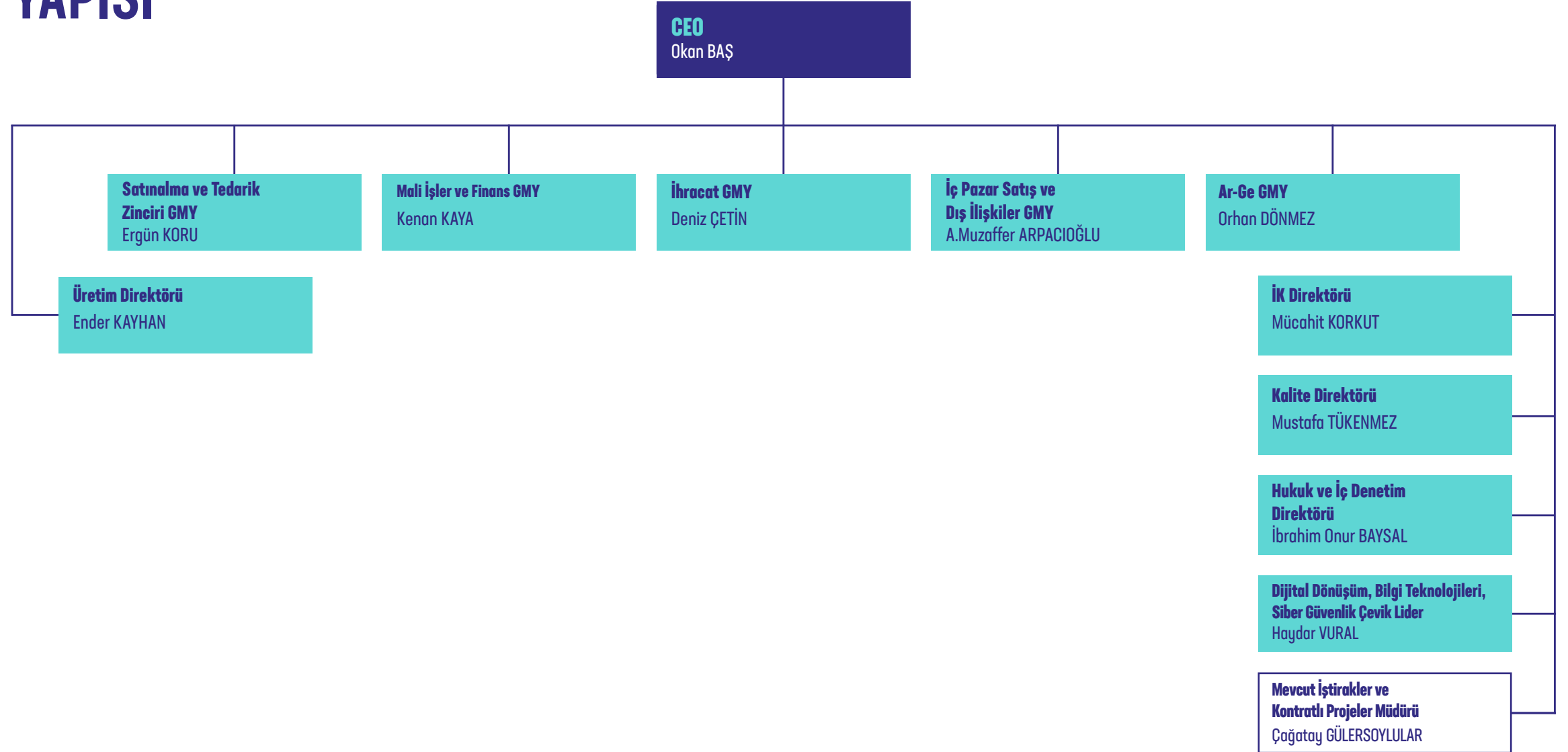
900.000.000 TL (31 Aralık 2025 itibarıyla)



31 Aralık 2025 itibarıyla, Şirket sermayesinin %58,51'i Kıraça Holding A.Ş.'ye aittir ve söz konusu pay sahipliği oy haklarının %5'inden fazlasını temsil etmektedir.



ORGANİZASYON YAPISI



YÖNETİM KURULU

GİRİŞ

BİR BAKIŞTA
KARSANKARSAN'DA
SÜRDÜRÜLEBİLİRLİKYENİLİKÇİ MOBİLİTE
ÇÖZÜMLERİKARBONSUZ
DEĞER ZİNCİRİİNSAN ODAKLI
KAPSAYICILIK EKOSİSTEMİETİK VE ŞEFFAF
YÖNETİŞİM MODELİYÖNETİM KURULU
FAALİYET RAPORU

EKLER



Giancarlo BOSCHETTI

Yönetim Kurulu Başkanı

Makine mühendisliği ve ekonomi eğitimi alan Giancarlo Boschetti 1964 yılında Fiat Grubu'nda iş hayatına atıldı. 59 yıllık deneyime sahip Sayın Boschetti, yaklaşık 40 yıl boyunca Fiat Grubu çatısı altında çeşitli görevler üstlendikten sonra 1991-2001 yılları arasında Iveco S.p.A.'nın global CEO'su, 2002- 2003 yılları arasında ise Fiat Auto S.p.A.'nın global CEO'su olarak görev yaptı. Giancarlo Boschetti, uluslararası birçok şirkette yönetim kurulu üyesi olarak çalışmalarına devam etmektedir.



Mehmet ALTAN SUGAR

Yönetim Kurulu Başkan Vekili

Mehmet Altan Sungar, 1963 yılında İktisadi Ticari İlimler Akademisi'nde öğrenci iken Koç Holding şirketlerinden Royal Lastikler Tevzi A.Ş.'de stajyer olarak işe başladı. 60 yıllık deneyime sahip Sayın Sungar aynı şirkette muhasebe departmanının yanı sıra pazarlama departmanında bölge müdür yardımcısı ve Türkiye'nin muhtelif bölgelerinde bölge müdürü olarak bayi teşkilatının kurulmasında görev aldı. 1975 yılında Otoyol Pazarlama şirketinin kuruluş aşamasında görev üstlenen Sungar aynı şirkette Pazarlama Müdürü, Genel Müdür Yardımcısı ve Genel Müdür Vekili olarak görev yaptı. 1985 yılından 2001 yılına kadar Tofaş Grubu şirketlerinden İstanbul Oto A.Ş.'de Genel Müdür ve Yönetim Kurulu Üyesi olarak çalıştı. Aynı dönemde İstanbul Ticaret Odası otomotiv meslek komitesi üyesi ve mahkemeler nezdinde bilirkişi olarak görev aldı. 2001- 2004 yılları arasında Karsat A.Ş. şirketinde Genel Müdür ve Yönetim Kurulu Üyesi olarak görev alan Sungar; 2004 -2012 yılları arasında TURAVEL (Turizm, Eğitim ve Danışmanlık) şirketinde ortak ve danışman görevini üstlenmiştir.



Okan BAŞ

Yönetim Kurulu Murahhas Üyesi ve CEO

Boğaziçi Üniversitesi Makine Mühendisliği bölümünde lisans, Clemson Üniversitesi (ABD) Makine Mühendisliği bölümünde yüksek lisans eğitimi tamamlayan Sayın Baş, 36 yıllık deneyime sahip olup çalışma hayatına 1987 yılında TOFAŞ Bursa Fabrikası'nda Mühendislik Destek Departmanı'nda Makina Mühendisi olarak başlamış olup TOFAŞ bünyesinde 2016 Haziran ayına kadar farklı görevler üstlenmiştir. 1991-2002 yılları arasında TOFAŞ Bursa Fabrikası'nda Atölye Üretim Şefi, Motor Üretim Birimi Yöneticisi, Gövde Üretim Birimi Yöneticisi, Montaj Üretim Birimi Yöneticisi ve Doblo Ürün Sorumlusu olarak çalışmış olup 2002-2016 yılları arasında ise Tofaş Merkez Ofis İstanbul'da Satış Sonrası Direktörü, Mini Kargo Proje Sorumlusu, Satış Sonrası Yedek Parça Direktörü, FIAT İş Birimi Direktörü, Aegea Projesi ve İş Geliştirme Direktörü olarak çalışmıştır. Sayın Okan Baş, 1 Temmuz 2016 tarihinde Karsan Otomotiv Sanayii ve Ticaret A.Ş. CEO'luğuna getirilmiştir.



Ahmet Nezh OLCAY

Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi

1947 doğumlu Nezh Olcay ilköğrenim ardından İtalyan Lisesi ve takiben İstanbul İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi'nden İşletme lisansı ile mezun olmuştur. 1971 yılında Tofaş Türk Otomobil Fabrikası A.Ş.'de işe başlayan Olcay söz konusu kurumda sırasıyla Muhasebe Müdürü, Mali Müdür, Dış İlişkiler Grup Müdürü, Muhasebe, Finans ve Kontrol Grup Direktör yardımcısı ve Mali Direktör görevlerinde bulunmuş ve 2007 yılı sonunda emekli olmuştur. 52 yıllık deneyime sahip Sayın Olcay Tofaş Türk Otomobil Fabrikası A.Ş.'de çalıştığı yıllarda Koç Grubu iştiraki değişik şirketlerde yönetim kurulu üyeliği görevlerinde bulunmuştur. 2008-2012 yılları arasında Plastiform Sanayi ve Ticaret A.Ş firmasında Genel Koordinatör, Yönetim Kurulu Başkan Yardımcılığı ve Yönetim Kurulu Başkanlığı ve 2014-2019 yıllarında Otokar Otomotiv ve Savunma Sanayi A.Ş Yönetim Kurulunda bağımsız üye olarak görev yapmıştır.

YÖNETİM KURULU

GİRİŞ

BİR BAKIŞTA
KARSANKARSAN'DA
SÜRDÜRÜLEBİLİRLİKYENİLİKÇİ MOBİLİTE
ÇÖZÜMLERİKARBONSUZ
DEĞER ZİNCİRİİNSAN ODAKLI
KAPSAYICILIK EKOSİSTEMİETİK VE ŞEFFAF
YÖNETİŞİM MODELİYÖNETİM KURULU
FAALİYET RAPORU

EKLER



Nevzat TÜFEKÇİOĞLU¹

Yönetim Kurulu Üyesi

Nevzat Tüfekçioğlu, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi İktisat ve Maliye Bölümü'nden mezun olduktan sonra, 1963 yılında Maliye Bakanlığı Hesap Uzman Yardımcılığına, 1966 yılında Maliye Bakanlığı Hesap Uzmanlığına atandı. 60 yıllık deneyime sahip Sayın Tüfekçioğlu 1974 yılında kamu görevinden ayrılarak Koç Holding Mali Grubunda sırasıyla Koordinatör Yardımcısı, Koordinatör, Başkan Yardımcısı ve Denetim ve Mali Grup Başkanlıkları görevlerini yürüttü ve 2001 yılında emekli oldu. Tüfekçioğlu, 2001-2006 yılları arasında Koç Holding A.Ş. Denetçisi, 2005- 2006 yılları arasında Evyap A.Ş. Yönetim Kurulu Üyesi ve 2013 - 2017 yılları arasında Kıraca Holding A.Ş. Yönetim Kurulu üyeliği görevlerinde bulunmuştur. Halen Entek Elektrik Üretimi A.Ş. Yönetim Kurulu Üyeliği, Suna-İnan Kıracık Vakfı Yönetim Kurulu Üyeliği, Türkiye Aile Sağlığı ve Planlaması Vakfı Yönetim Kurulu Üyeliği görevlerini sürdürmekte olan Tüfekçioğlu aynı zamanda Vehbi Koç Vakfı'nda Danışman ve Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı ile Geyre Vakfı'nda denetçi olarak görev yapmaktadır.



Müfit ATASEVEN

Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi

Müfit Ataseven, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi İşletmecilik Bölümü'nden mezun olduktan sonra, Université Paris IX Dauphine Üniversitesi'nde önce DEADoktora Yeterlilik diploması almış, sonrasında Türkiye'de Otomotiv Sanayii konulu Devlet Doktorası çalışması yapmış, Fontainebleau INSEAD ihtisas programına katılmıştır. 41 yıllık deneyime sahip Sayın Ataseven, 1982-1988 yılları arasında OYAK Genel Müdürlüğü Yatırımlar ve İştirakler Bölümü'nde II. Müdür ve Oyak-Renault, Mais, Omsan, Tukaş, Entaş, Adana Çimento, Oyak Menkul Değerler şirketlerinde Yönetim ve Denetleme Kurulu üyesi olarak görev yapmıştır. Atasaven, daha sonra, 1988-1997 yılları arasında, Fransa Renault SA'da Fransa Ticaret Direktörlüğü (DCF), Bayilik Örgütü "Dealer Profile" proje sorumlusu, Merkez Pazarlama Direktörlüğü - Pazarlama Fiyatlandırma Direktörlüğü, Le Havre Şube Müdürlüğü, Uluslararası Operasyonlar Başkanı (DOI) özel temsilciliği görevlerini üstlenmiştir. 1997-2003 yılları arasında Renault Mais Ticari Genel Müdür Yardımcısı, 2003-2007 yılları arasında



Hüseyin Kaan ÖZKAN²

Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi

1964 doğumlu Kaan Özkan Ankara Özel Yükseliş Koleji ardından Orta Doğu Teknik Üniversitesi Endüstri Mühendisliği lisansı ile mezun olmuştur. Ardından 2 yıl boyunca Fransızca dil eğitimi almıştır. 1992 yılında Oyak Renault' da işe başlayan ÖZKAN söz konusu kurumda sırasıyla Araç Fabrikası Lojistik Bölüm Başkanı, Araç Fabrika Müdürü, REVOZ d.d CEO, Oyak Renault Genel Müdürü olarak görev almıştır.3 yıllık Genel Müdürlük görevi süresince MESS (Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası) Danışma Kurulu Üyesi, YASED (Uluslararası Yatırımcılar Derneği) Yönetim Kurulu Üyesi, OSD (Otomotiv Sanayii Derneği) Başkan Yardımcısı görevlerinde yer almıştır.

ise TOFAŞ Ticari Genel Müdürü olarak görev yapan Ataseven, OYDER Genel Koordinatörlüğü, Citroen Baylas Genel Müdürlüğü, Baylas ve Baytur'da Yönetim Kurulu Üyeliği, DEİK Türk Fransız İş Konseyi Yürütme Kurulu Üyeliği, ODD Yönetim Kurulu Üyeliği ve Divan Başkanlığı görevlerini de üstlenmiştir. Ataseven Galatasaray Üniversitesi'nde öğretim görevlisi, Bilkent Üniversitesi'nde yarı zamanlı öğretim görevlisi olarak ders vermiş olup, halen Sabancı Üniversitesi Yönetici Geliştirme Biriminde Stratejik ortak, 2009 yılında kurduğu MEFA Danışmanlık ve Interactifs Türkiye'de Yönetici olarak faaliyetlerini sürdürmektedir.

¹Nevzat Tüfekçioğlu 16.02.2026 tarihi itibarıyla Yönetim Kurulu üyeliğinden ayrılmış olup, raporda yer alan özgeçmişi ve kendisine ilişkin bilgiler 2025 faaliyet yılı boyunca yürüttüğü görevler esas alınarak hazırlanmıştır.

² Hüseyin Kaan Özkan, Ocak 2026 tarihi itibarıyla Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeliği görevinden ayrılmıştır. Raporda yer alan özgeçmişi ve bilgiler, 2025 faaliyet yılı boyunca yürüttüğü görevler esas alınarak hazırlanmıştır.



ÜST YÖNETİM

Okan BAŞ

Yönetim Kurulu Murahhas Üyesi ve CEO

Boğaziçi Üniversitesi Makine Mühendisliği Bölümü'nde lisans, Clemson Üniversitesi (ABD) Makine Mühendisliği Bölümü'nde yüksek lisans eğitimini tamamlayan Okan Baş, çalışma hayatına 1987 yılında Tofaş Bursa Fabrikası Mühendislik Destek Departmanı'nda Makina Mühendisi olarak başlamış olup Tofaş bünyesinde 2016 Haziran ayına kadar farklı görevler üstlenmiştir. 1991-2002 yılları arasında Tofaş Bursa Fabrikası'nda Atölye Üretim Şefi, Motor Üretim Birimi Yöneticisi, Gövde Üretim Birimi Yöneticisi, Montaj Üretim Birimi Yöneticisi ve Doblö Ürün Sorumlusu olarak çalışmış olup 2002-2016 yılları arasında ise Tofaş Merkez Ofis İstanbul'da Satış Sonrası Direktörü, Mini Kargo Proje Sorumlusu, Satış Sonrası Yedek Parça Direktörü, Fiat İş Birimi Direktörü, Egea Projesi ve İş Geliştirme Direktörü olarak çalışmıştır. Sayın Okan Baş, 1 Temmuz 2016 tarihinde Karsan Otomotiv Sanayii ve Ticaret A.Ş. CEO'luğuna getirilmiştir.

Kenan KAYA

Mali İşler ve Finans Genel Müdür Yardımcısı

2004 yılı Marmara Üniversitesi Maliye bölümünde lisans eğitimini tamamlayan Sayın Kaya, 2012 yılında Sabancı Üniversitesi'nde Executive MBA EDP programını tamamladıktan sonra 2018 yılında BMI&Marmara Üniversitesi 'Stratejik Finansal Yönetim', 2021 yılında Paris Sorbonne Business Scholl & BMI da 'Kurumsal Risk Analizi ve Yönetimi', 2024 yılında ise Harvard Business School'da 'Organizasyonel Liderlik'

ve 'Müzakere Ustalığı' üzerine sertifika programlarını tamamlamıştır. Çalışma hayatına 2006 yılında Döktaş Dökümcülük A.Ş.'de Mali İşler Departmanında başlamış olup 2011 yılına kadar hazine ve raporlama alanlarında görev almıştır. 2011-2013 yılları arasında Aktaş Holding bünyesinde Finans, Bütçe Planlama, Raporlama ve Kontrol alanlarında çeşitli sorumluluklarla birlikte yöneticilik görevleri de üstlenmiştir. 2013-2016 yılları arasında Sofiteks A.Ş.'de Ülke Kontrolörü ve Mali ve İdari İşler Müdürlüğü yapmıştır. 1 Şubat 2016 tarihinden itibaren Karsan bünyesinde yer alan Sayın Kaya, öncelikle 2016-2018 yılları arasında Bütçe Planlama ve Kontrol Müdürlüğü ile vekaleten Muhasebe Müdürlüğü yapmıştır. Sayın Kaya, 1 Ocak 2019 tarihi itibarıyla Mali İşler ve Finans Genel Müdür Yardımcılığı görevini sürdürmektedir.

Ahmet Muzaffer ARPACIOĞLU

İç Pazar Satış ve Dış İlişkiler Genel Müdür Yardımcısı

Marmara Üniversitesi İngilizce İşletme bölümünde lisans, Birmingham Üniversitesi İşletme Bölümü'nde yüksek lisans (MBA) eğitimini tamamlayan Sayın Arpacioğlu, çalışma hayatına 1988 yılında Kofisa Dış Ticaret firmasında satış koordinatörü olarak başlamıştır. Ardından 1990-1997 yılları arasında Tofaş Oto Ticaret'te Bölge Müdürlüğü ve Filo Satışlar Müdürlüğü'nün ardından Bölge Koordinatörü olarak çalışma hayatını sürdüren Sayın Arpacioğlu, 1997 yılında Karsan Pazarlama A.Ş.'de Genel Müdür Yardımcılığı görevini üstlenmiştir. 2000-2009 yılları arasında Automobiles Peugeot'da Satış Direktörlüğü

ve 2009-2016 yıllarında Karland A.Ş.'de Genel Müdür olarak görev almıştır. Nisan 2016-Şubat 2017 tarihleri arasında Karsan Pazarlama'da Genel Müdür olarak görev alan Sayın Arpacioğlu, Şubat 2017'den itibaren Karland Otomotiv'de Murahhas Yönetim Kurulu üyeliği görevini sürdürmektedir. Şubat 2017-Aralık 2020 tarihleri arasında Karsan'da Ticari İşler Genel Müdür Yardımcılığı görevini başarıyla yerine getiren Sayın Arpacioğlu, Aralık 2020'den itibaren Şirketimiz ticari işler faaliyetlerine İç Pazar Satış ve Dış İlişkiler Genel Müdür Yardımcılığı görevi ile katkı sağlamaya devam etmektedir.

Deniz ÇETİN

Global Ticari İşler Genel Müdür Yardımcısı

Yıldız Teknik Üniversitesi Makine Mühendisliği bölümünden mezun olduktan sonra ABD'de Goldey-Beacom College'da MBA eğitimi almış ve ardından Boğaziçi Üniversitesi'nde Otomotiv Mühendisliği yüksek lisans eğitimini tamamlamıştır. 2004 yılında MercedesBenz Türk A.Ş.'de tasarım mühendisi olarak meslek hayatına başlayan Sayın Çetin, 2007-2011 yılları arasında Temsa Global A.Ş.'de uluslararası pazarlarda satış sonrası saha koordinatörü olarak görev yaptıktan sonra 2011-2012 yılları arasında General Motors Türkiye'de Müşteri İlişkileri Bölge Müdürlüğü görevini yürütmüştür. 2012-2020 yılları arasında Temsa Ulaşım Araçları A.Ş.'de sırasıyla, Uluslararası Satış Sonrası Bölüm Yöneticiliği, Yedek Parça Satış Yöneticiliği ve Kilit Müşteri Satış Müdürlüğü görevini yürüttükten sonra son 4 yıllık süreçte Kuzey

Amerika operasyonlarından sorumlu Ülke Müdürü olarak görev almıştır. Sayın Çetin, 2020-2023 yılları arasında Karsan'da İhracat Genel Müdür Yardımcılığı görevini yürütmüştür. 2023- 2024 WrightBus UK de Ticari işlerden sorumlu Genel Müdür Yardımcısı olarak görev almıştır. 2024-2025 yılları arası İhracat Genel Müdür Yardımcılığı görevini yürütmüştür. 2025 Kasım ayından itibaren Karsan'da Global Ticari İşler Genel Müdür Yardımcısı görevini yürütmektedir.

Aslı ÖR

Global Pazarlama ve İhale Satış Direktörü

Marmara Üniversitesi Almanca İşletme Bölümü'nden mezun olan ve 2019 yılında Koç Üniversitesi'nde Executive MBA programını tamamlamıştır. Sayın Aslı Ör, profesyonel kariyerine 2006 yılında Anadolu Isuzu'da Pazarlama Uzmanı olarak başlamıştır. 2007 yılında Tofaş'a katılarak CRM, fiyatlandırma, ürün yönetimi, pazarlama programları ve kampanya yönetimi gibi stratejik alanlarda yönetim kademelerinde görev almıştır. 2014-2017 yılları arasında Ürün Pazarlama Yönetmeni ve Pazarlama İş Geliştirme Yöneticisi pozisyonlarında şirketin büyüme ve dönüşüm süreçlerine katkı sağlamıştır. Eylül 2017'de Karsan'a katılan Sayın Ör, 2020 yılına kadar Pazarlama Müdürü olarak görev yapmıştır. 2020-2025 yılları arası Pazarlama ve İhracat Direktörü olarak şirketin global pazarlardaki büyüme stratejilerine liderlik etmeye devam etmiştir. Kasım 2025 tarihinden itibaren Global Pazarlama ve İhale Satış Direktörlüğü görevini sürdürmektedir.

ÜST YÖNETİM

Bariş HULİSİOĞLU

Ar-Ge Direktörü

Uludağ Üniversitesi Makina Mühendisliği Bölümü'nde lisans (2001) ve yüksek lisans (2006) eğitimini tamamlayan Barış Hulisioğlu çalışma hayatına 2006 yılında Hexagon Mühendislik'te Tasarım Mühendisi olarak başlamıştır. Hexagon Mühendislik bünyesinde 2009-2013 yılları arasında Takım Lideri, 2013-2017 yılları arasında Proje Lideri görevlerini üstlenmiş olup otomotiv, savunma sanayi ve denizcilik projelerinde görev almıştır. 2017 yılında Karsan Otomotiv'deki kariyerine Ürün ve Proje Mühendisliği Müdürü olarak başlayan Sayın Hulisioğlu, Kasım 2020'den itibaren Ar-Ge Direktörlüğü görevini sürdürmektedir.

Ergün KORU

Satınalma ve Tedarik Zinciri Genel Müdür Yardımcısı

Ergün Kuru, 2001 yılı İstanbul Teknik Üniversitesi Makina Mühendisliği mezunu olup Uludağ Üniversitesi'nde MBA eğitimi almış ve 2025 itibarıyla İşletme branşında doktora tez yazım çalışmalarını sürdürmektedir. Ayrıca 2020 yılında Cambridge Üniversitesi'nin 'Yüksek Etkili Liderlik', 2021 yılında da Adler Central Europe kuruluşunun 'Profesyonel Koçluk' programını ve 2024 yılında da Harvard Business School'un 'Etkili Liderlik' üzerine seçili sertifika programlarını tamamlamıştır. Sayın Kuru, 2002 yılında Otosima A.Ş.'de Kalite Sorumlusu olarak başladığı kariyerine sırasıyla Üretim ve Kalite Müdürü, Mühendislik Müdürü ve Fabrika Müdürü olarak devam etmiştir. 2007-2018 yılları arasında Tofaş Türk Otomobil

Fabrikası A.Ş.'de çalışan Kuru, sırasıyla Maliyet Mühendisi, Tedarikçi Kalite ve Geliştirme Yöneticisi ve son olarak Yeni Proje Satınalma ve Metod Planlama Yöneticisi olarak görev yapmıştır. 2018-2021 yılları arasında Türk Traktör ve Ziraat Makineleri A.Ş.'de Maliyet İyileştirme ve Sistem Geliştirme Müdürü olarak görev alan Ergün Kuru, 2021 Temmuz'da Karsan Otomotiv A.Ş.'nde Kalite Direktörü olarak göreve başlamış, 2022 Mayıs'ta Satınalma Direktörlüğü görevine atanmış ve son olarak 2024 Haziran ayından bu yana Satınalma ve Tedarik Zinciri'nden sorumlu Genel Müdür Yardımcısı görevini yürütmektedir.

Mustafa TÜKENMEZ

Kalite Direktörü

Orta Doğu Teknik Üniversitesi Makine Mühendisliği bölümünde lisans ve yüksek lisansını tamamlamıştır. Mezun olduktan sonra Tofaş'ta çalışmaya başlayan Sayın Tükenmez, 1992-2022 yılları arasında Tofaş Otomobil fabrikasında ve Fiat'ta farklı görevlerde rol almıştır. Sırasıyla; 1992-1995 yılları arasında Tofaş Metot Mühendisi, 1995-2000 yılları arasında Üretim Mühendisi, 2000-2001 yılları arasında Mekanik Üretim Hatları Üretim Mühendisliği Sorumlusu, 2001-2002 Fiat GM Powertrain, Türkiye Üretim Mühendisliği Koordinasyon Sorumlusu, 2002-2003 yılları arasında Fiat GM Powertrain, İtalya İş Mükemmelliği Sistem Ekip Yöneticisi, 2003-2006 yılları arasında Fiat GM Powertrain, İtalya Üretim Mühendisliği Transmission Machining Sistem Sorumlusu, 2006-2008 yılları arasında Tofaş Proje Koordinatörü, 2008-2011 yılları

arasında Ürün Güvenilirliği ve Ürün Değerlendirme Birim Sorumlusu, 2013- 2015 yılları arasında Doblò Model Kalite Müdürü, 2015- 2022 yılları arasında Ürün Kalite Müdürü, 2017-2022 yılları arasında Üretim Kalite Müdürü olarak çalışmıştır. 2022 yılında Karsan Otomotiv'de başlayan Sayın Tükenmez, Kalite Direktörü görevini yürütmektedir.

Mücahit KORKUT

İnsan Kaynakları Direktörü

Orta Doğu Teknik Üniversitesi Makine Mühendisliği bölümünden mezun olduktan sonra 1989 yılında Çemtaş Çelik Makina Sanayi ve Ticaret A.Ş.'de Bakım Yatırım Mühendisi olarak meslek hayatına başlayan Sayın Korkut, 1991- 2018 yılları arasında Tofaş Türk Otomobil Fabrikası A.Ş. 'de sırasıyla Metot Mühendisi, Toplam Kalite Sorumlusu, Kalite Model Yöneticisi, Satış Sonrası Teknik Eğitim Yöneticisi, Bayi İnsan Kaynakları Müdürü, Tofaş Akademi Müdürü, İnsan Kaynakları Alan Müdürlüğü görevlerini yürütmüştür. Sayın Korkut, 2018 yılında İnsan Kaynakları Müdürü olarak başladığı Karsan'da 2022 Haziran ayı itibarıyla da İnsan Kaynakları Direktörlüğü görevini yürütmektedir.

Haydar VURAL

Dijital Dönüşüm, Bilgi Teknolojileri, Siber Güvenlik Çevik Lideri

Boğaziçi Üniversitesi Bilgisayar Mühendisliği bölümünden mezun olduktan sonra Boğaziçi Üniversitesi'nde Bilgisayar Mühendisliği yüksek lisans ve Bologna Business School'da MBA eğitimini tamamlamıştır. Meslek hayatına üniversitede araştırma görevlisi olarak başlayan Sayın Vural, 2003-2006 yılları arasında Yapı ve Kredi Bankasında analist programcısı olarak görev yapmış, 2006-2008 yılları arasında kendi kurduğu girişimi yönetmiştir. 2008-2018 arasında sırasıyla Akbank, Finansbank, Garanti Bankası ve AvivaSA Emeklilik ve Hayat'ta farklı pozisyonlarda yönetsel sorumluluklar üstlenmiştir. Ardından beş yıl süreyle Tofaş'ta üretim ve ticari alandaki bilgi teknolojileri yönetimi görevine ek olarak kurumsal yapay zekâ dönüşümüne liderlik etmiştir. 2023 yılından bu yana Karsan'da Dijital Dönüşüm, Bilgi Teknolojileri ve Siber Güvenlik Çevik Liderliği görevini yürütmektedir.



ÜST YÖNETİM

Hazım Kubilay DİNÇER

Yedek Parça ve Yurtiçi Satış Sonrası Hizmetler Direktörü

Orta Doğu Teknik Üniversitesi Makine Mühendisliği bölümünde lisans eğitimini tamamlayan Sayın Dinçer, çalışma hayatına 1992 yılında Tofaş Bursa Fabrikası'nda Method Karoseri Departmanı'nda Makina Mühendisi olarak başlamış olup Tofaş bünyesinde 2017 Nisan ayına kadar farklı görevler üstlenmiştir. 1992- 2006 yılları arasında Tofaş Bursa Fabrikası'nda Atölye Mühendisi, Ürün Proses Uzmanı, Gövde Üretim Mühendislik Uzmanı, Endüstriyel Ürün Uzmanı, PalioAlbea-Doblo Kalite Model Yöneticisi, Ar-Ge Doblo Platform Kalite Yöneticisi olarak çalışmış olup 2006-2017 yılları arasında ise Tofaş Merkez Ofis İstanbul'da Satış Sonrası Teknik Müdürü olarak çalışmıştır. Sayın Dinçer, 1 Nisan 2017 tarihinde Karsan Otomotiv Sanayii ve Ticaret A.Ş. Satış Sonrası Hizmetler Müdürlüğüne getirilmiştir. 1 Mart 2020 tarihinden itibaren Satış Sonrası ve Yedek Parça Direktörü olarak görev yapmaktadır.

İbrahim Onur BAYSAL

Hukuk ve İç Denetim Direktörü

Ankara Üniversitesi Hukuk bölümünde lisans eğitimini tamamlayan Sayın Baysal, sırasıyla Ankara Üniversitesi Hukuk bölümünde, Galatasaray Üniversitesi Felsefe bölümünde ve Oxford Üniversitesi Hukuk ve Finans Yüksek Lisansını tamamlamıştır. 2009 yılında Sermaye Piyasası Kurulunda meslek hayatına başlayan sayın Baysal 2020-2023 yılları arasında

Karsan Otomotiv Sanayii ve Ticaret A.Ş.'de Hukuk birimi Koordinatörlüğün de görev almıştır.2023 yılında Erdem & Erdem Hukuk Bürosunda görev aldıktan sonra Karsan Otomotiv Sanayii ve Ticaret A.Ş.'de Hukuk Direktörü olarak görevine devam etmektedir.

Ender KAYHAN

Üretim Direktörü

Orta Doğu Teknik Üniversitesi Kimya Mühendisliği bölümünde lisans eğitimini tamamlayan Sayın Kayhan 1999 yılında arasında Karsan Otomotiv Sanayii ve Ticaret A.Ş.'de boyahane yöneticisi olarak göreve başlamıştır. Ardından sırasıyla Metod Yöneticisi,Ürün yöneticisi görevlerinden sonra Akçalar2 de Fabrika müdürü olarak görev almıştır. Sayın Kayhan Karsan Otomotiv Sanayii ve Ticaret A.Ş. şirketinde üretim direktörü olarak görevine devam etmektedir.

Kemal Cihan YAYCIOĞLU

Satış Sonrası Hizmetler İhracat Direktörü

Çukurova Üniversitesi Elektrik ve Elektronik Mühendisliği bölümünde lisans eğitimini tamamlayan Sayın Yaycıoğlu, 2004 yılında Temsa Skoda Sabancı Ulaşım Araçları A.Ş.'de Ar-Ge Tasarım mühendisi olarak meslek hayatına başlamıştır. Ardından sırasıyla Amerika Bölge Koordinatörü, Ülke Satış Müdürü, Uluslararası Satış Sonrası Hizmetler Müdürlüğünde görev almıştır. Mart 2024 yılından itibaren Karsan Otomotiv Sanayii ve Ticaret A.Ş. 'de Satış Sonrası Hizmetler İhracat Direktörü olarak görev almaktadır.

Orhan DÖNMEZ

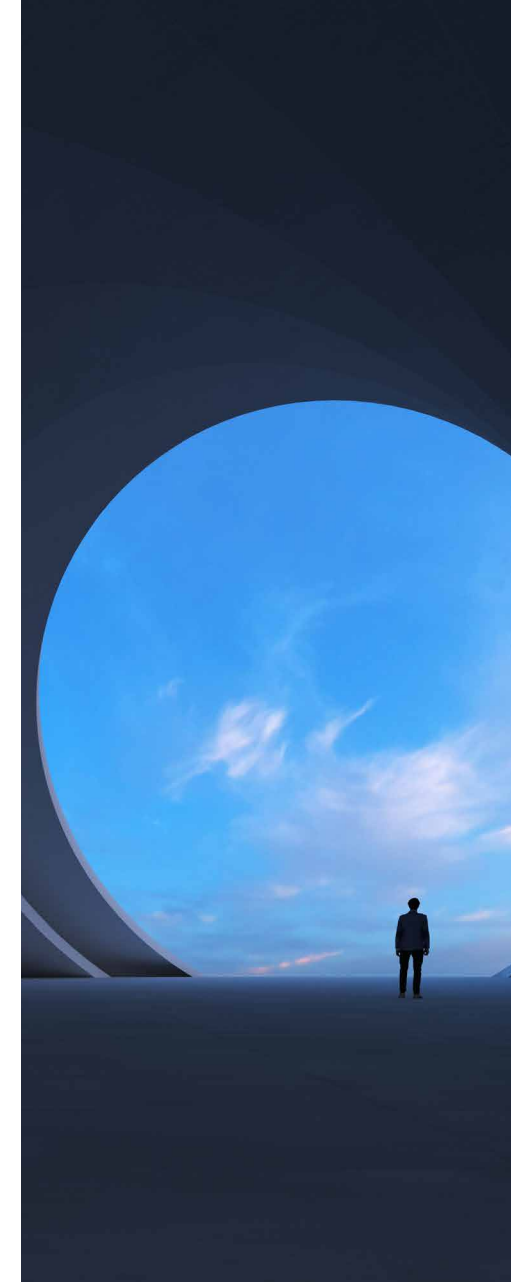
AR-GE Genel Müdür Yardımcısı

İstanbul Teknik Üniversitesi Makine Mühendisliği bölümünde lisans ve master eğitimini tamamlayan Sayın Dönmez 2004 yılında Mercedes Benz Türk firmasında ArGe mühendisi olarak göreve başlamıştır. Ardından Daimler Buses firması Almanya lokasyonunda yaklaşık 4 yıl makine mühendisi olarak çalıştıktan sonra, Daimler Truck AG de Expet olarak Cezayir'de 4 yıl organizasyon yöneticisi olarak görev almıştır. Daimler Buses | EvoBus GmbH firmasında yeni ürün ve Amerika projeleri müdürü olarak görev aldıktan sonra 2022 yılında Ar-Ge Direktörlüğü görevini devralmıştır. Nisan 2024 itibarıyla Karsan Otomotiv Sanayii ve Ticaret A.Ş.'de Yönetim Danışmanı görevini üstlenen Sayın Dönmez, Ağustos ayı itibarıyla Ar-Ge Genel Müdür Yardımcısı olarak atanmıştır.

Yusuf Serkan MURAT

Satın Alma Direktörü

Uludağ Üniversitesi Endüstri Mühendisliği bölümünde lisans, İstanbul Teknik Üniversitesi Endüstri Mühendisliği bölümünde master eğitimini tamamlamıştır. 2003 yılında Valeo firmasında Satın Alma Mühendisi olarak göreve başlamıştır. Ardından Tofaş A.Ş.'de Proje Yönetimi Uzmanı olarak 8 yıl, Proje Lideri olarak 3 yıl ve Elektrik ve Elektronik Sistemler Satın Alma Yöneticisi olarak 3 yıl görev almıştır. odelo Türkiye firmasında Grup Satın alma Direktörü ardından Yazaki Europe firmasında Satın alma Direktörü olarak 2 yıl görev almıştır. Mart 2025 yılından itibaren Karsan Otomotiv Sanayi ve Ticaret A.Ş.'de Satın Alma Direktörü olarak görev almaktadır.



GİRİŞ

BİR BAKIŞTA
KARSAN

KARSAN'DA
SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

YENİLİKÇİ MOBİLİTE
ÇÖZÜMLERİ

KARBONSUZ
DEĞER ZİNCİRİ

İNSAN ODAKLI
KAPSAYICILIK EKOSİSTEMİ

ETİK VE ŞEFFAF
YÖNETİŞİM MODELİ

YÖNETİM KURULU
FAALİYET RAPORU

EKLER



İŞTİRAKLER

Ulusal ve uluslararası çapta iş ortaklıkları kurma geleneğine sahip olan Karsan, çeşitli alanlarda faaliyet gösteren iştiraklerinde, farklı oranlarda doğrudan ve dolaylı pay sahibidir.

Ticaret Unvanı	Şirketin Faaliyet Konusu	Ödenmiş/Çıkarılmış Sermayesi	Şirketin Sermayedeki Payı	Para Birimi	Şirketin Sermayedeki Payı (%)
Tasfiye Halinde Karsan Otomotiv Sanayi Mamulleri Pazarlama A.Ş.	Otomotiv ve Yedek Parça Pazarlaması	151.090.764	9.712.264	TL	6,43
Karsan North America LLC	Satış Pazarlama	0	0	USD	100
Karsan Europe S.r.L	Araç Satışı ve Satış Sonrası Hizmetleri	700.000	700.000	EUR	100
Karsan İç ve Dış Ticaret A.Ş.	Araç ve Yedek Parça Satış ve Pazarlaması	5.000.000	5.000.000	TL	100
Hervouet Corporate Industry SAS	Otomotiv ve Yedek Parça Pazarlaması	1.400.000	140.000	EUR	20
Hervouet Corporate Lease SAS	Finansal Kiralama	30.000	6.000	EUR	20
E-Buskar Sociedad Limitada Unipersonal	Satış Pazarlama	1.113.000	1.113.000	EUR	100

KARSAN TESİSLERİ

Üretim gücümüzü,
Ar-Ge merkezimizle
destekleyerek **yenilikçi ve
teknoloji odaklı çözümler**
geliştiriyoruz.

GİRİŞ

BİR BAKIŞTA
KARSANKARSAN'DA
SÜRDÜRÜLEBİLİRLİKYENİLİKÇİ MOBİLİTE
ÇÖZÜMLERİKARBONSUZ
DEĞER ZİNCİRİİNSAN ODAKLI
KAPSAYICILIK EKOSİSTEMİETİK VE ŞEFFAF
YÖNETİŞİM MODELİYÖNETİM KURULU
FAALİYET RAPORU

EKLER



Hasanağa Fabrikası

Karsan, Bursa Hasanağa'da yerleşik fabrikasında 1981 yılından bu yana ticari araç üretimi gerçekleştirmektedir. Karsan Hasanağa Fabrikası, Bursa şehir merkezine 30 km uzaklıkta, 89.412 m2'si kapalı toplam 200.132 m2'lik bir alan üzerinde yer almaktadır.

Tek vardiyada 20 bin düzeyinde araç üretebilecek kapasiteye sahip olan tesis, binek araçtan ağır kamyonu, minivandan otobüse kadar her türlü aracı üretebilecek esneklikte yapılandırılmıştır. Tesisteki üretim faaliyetleri; kaynak, boya, montaj, kalite kontrol aşamalarını içermektedir.



Bursa OSB Tesisleri

Karsan, traktör ve tarımsal makineler alanında faaliyet gösteren Türk Traktör ile yaptığı üretim anlaşması çerçevesinde Bursa Organize Sanayi Bölgesi (OSB) tesislerinde traktör kabin ve platformları üretmektedir.

20.120 m2'si kapalı toplam 29.319 m2'lik bir alan üzerine kurulu tesis, 3 vardiyada yıllık 10.000 kabin üretme kapasitesine sahiptir.



Ar-Ge Merkezi

Karsan ayrıca, otomotiv sektörü için inovatif ürünler geliştiren, 1.394 m2'lik alanda hizmet veren bir Ar-Ge Merkezi kurmuştur. Merkez, ana OEM ürünlerinin tasarımının yanı sıra toplum odaklı sürdürülebilir mobilite çözümleri üreterek faaliyetlerini yürütmektedir.

22 Temmuz 2019 tarihinde T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından da akredite olmaya hak kazanan Ar-Ge Merkezi kapsamında bir adet Prototip Atölyesi ve bir adet Elektrik Elektronik Laboratuvarı bulunmaktadır.

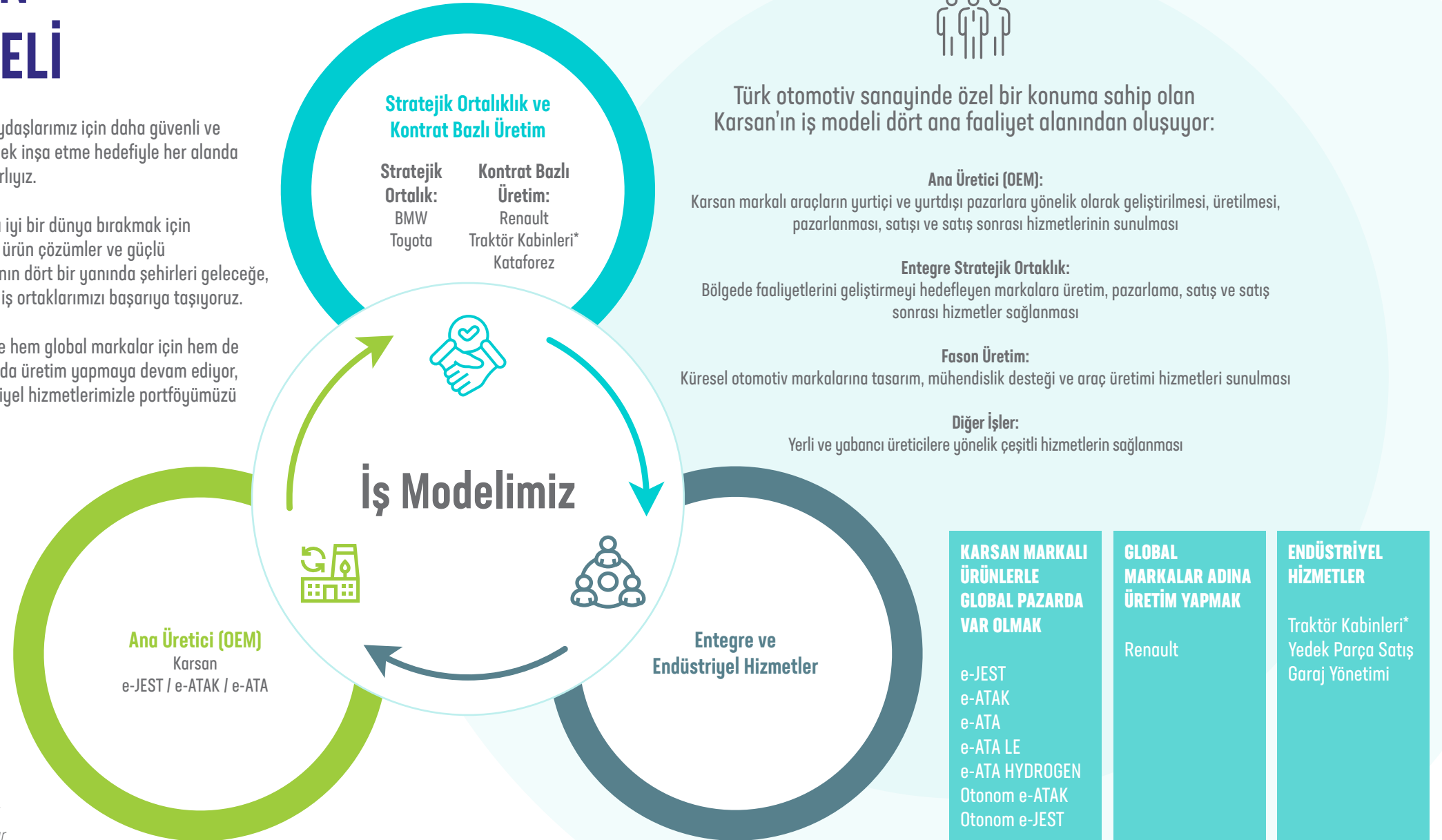
KARSAN İŞ MODELİ

Karsan olarak, tüm paydaşlarımız için daha güvenli ve sürdürülebilir bir gelecek inşa etme hedefiyle her alanda değer yaratmaya kararlıyız.

Gelecek nesillere daha iyi bir dünya bırakmak için geliştirdiğimiz inovatif ürün çözümler ve güçlü markalarımızla, dünyanın dört bir yanında şehirleri geleceğe, işletmeleri kârlılığa ve iş ortaklarımızı başarıya taşıyoruz.

60 yıldır deneyimimizle hem global markalar için hem de Karsan markamız altında üretim yapmaya devam ediyor, aynı zamanda endüstriyel hizmetlerimizle portföyümüzü çeşitlendiriyoruz.

**Traktör kabinleri iş birliği
Eylül 2025'te sonlanmıştır.*



KARSAN DEĞER ZİNCİRİ

Karsan olarak sürdürülebilirlik ilkelerini iş modelimizin merkezine yerleştirerek, uçtan uca sorumlu bir değer zinciri yönetimi benimsiyoruz. Ürünlerimizin yaşam döngüsünü tasarımdan geri dönüşüme kadar bütüncül bir yaklaşımla ele alıyor, malzeme seçiminden üretime, lojistikten satış sonrası hizmetlere kadar her aşamada çevresel ve sosyal etkileri gözetiyoruz. Ar-Ge süreçlerinden başlayarak tedarik zincirimize, üretim süreçlerimizden satış sonrası hizmetlere kadar tüm operasyonlarımızda düşük karbon ayak izini hedefliyor, döngüsel ekonomiye katkı sağlayan uygulamaları hayata geçiriyoruz. Bu kapsamda, ÇSY (Çevresel, Sosyal ve Yönetişim) kriterlerine uyumlu tedarik zinciri yönetimimiz, yenilenebilir enerji kullanımıyla desteklenen üretim süreçlerimiz ve ömür sonu yönetimi stratejilerimizle sürdürülebilir bir mobilite ekosistemi oluşturmayı amaçlıyoruz.

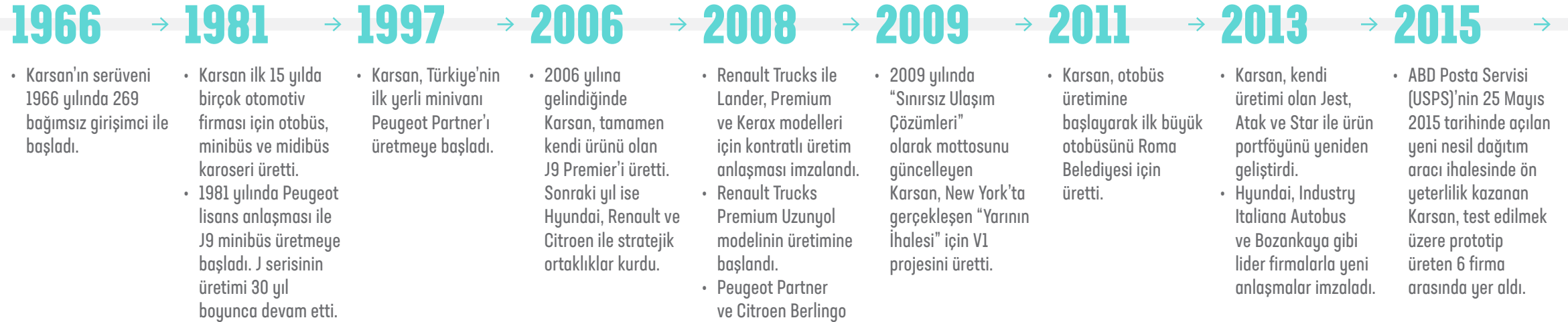


KİLOMETRE TAŞLARI

GİRİŞ

BİR BAKIŞTA
KARSANKARSAN'DA
SÜRDÜRÜLEBİLİRLİKYENİLİKÇİ MOBİLİTE
ÇÖZÜMLERİKARBONSUZ
DEĞER ZİNCİRİİNSAN ODAKLI
KAPSAYICILIK EKOSİSTEMİETİK VE ŞEFFAF
YÖNETİŞİM MODELİYÖNETİM KURULU
FAALİYET RAPORU

EKLER



KİLOMETRE TAŞLARI



2017 → 2018 → 2019 → 2021 → 2022 → 2023 → 2024 → 2025 →

- Karsan, Jest+'yı estetik bir görünüm ve gelişmiş özelliklerle yeniden tasarladı.

- Karsan'ın ilk elektrikli aracı olan ve gücünü BMW i tarafından sağlanan elektrik donanımından alan e-JEST, BMW iş birliğinde Münih'te piyasaya sürüldü.

- Karsan, sürdürülebilir bir gelecek ve şehirlerin doğal kaynaklarını koruma misyonuyla ikinci elektrikli aracı olan e-ATAK'ın üretimine başladı.

- Karsan, Oyak Renault ile Megane Sedan üretimi için 5 yıllık anlaşma imzaladı.
- Avrupa ve Amerika'nın ilk seri üretim Seviye 4 Sürücüsüz otobüsü olan Autonomous e-ATAK'ı tanıttı.
- 10 metre, 12 metre ve 18 metre sınıftaki %100 elektrikli otobüslerden oluşan e-ATA serisini piyasaya sürdü, böylece 6 metreden 18 metreye uzanan %100 elektrikli serisiyle ilk ve tek Avrupa markası oldu.

- Karsan, elektriğin evriminde yeni bir çağı başlatarak yenilenebilir yeşil hidrojen enerjisiyle kendi elektriğini üreten yeni nesil e-ATA HYDROGEN serisinin üretimine başladı.

- Karsan, yeni sağdan direksiyonlu e-JEST modeliyle Japonya pazarına giren ilk Avrupalı elektrikli otobüs markası oldu.

- Karsan, Avrupa pazar lideri olan e-JEST modeliyle İngiltere pazarına güçlü bir giriş yaparak mobilitenin geleceğini şekillendirme vizyonunda önemli bir adım attı.

- Karsan, 10.000 JEST'i banttan indirdi.
- Avrupa'nın 1 numarası e-JEST'in otonom modeli Otonom e-JEST ile yeni otonom vizyonu Karsan AI (Autonomous Intelligence)'i Ekim ayında, Busworld fuarında dünyaya tanıttı.
- Karsan, 12 metrelik Class II modeli olan e-ATA LE aracını dünyaya tanıttı.

OTOMOTİV SEKTÖRÜNE GENEL BAKIŞ

Elektrikli minibüs ve otobüs segmentinde artan talep, sektörün sürdürülebilir mobilite odağında istikrarlı bir gelişim gösterdiğini ortaya koyuyor.

Avrupa Ticari otomotiv pazarı satışları 2025 yılında adet bazında 21,7% oranında azalma gösterirken, Türkiye ticari otomotiv pazarında ise 7,9% oranında artış gözlenmiştir.

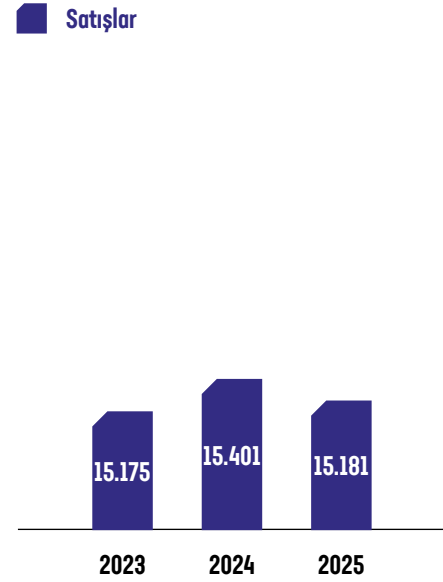
2025 yılında Avrupa Otobüs pazarı %8 oranında artış gösterirken, elektrikli otobüs pazarı ise %44,8 oranında artış göstermiştir.

2025 yılında Avrupa soldan direksiyonlu şehir içi elektrikli otobüs ve minibus pazarı önceki seneye göre 39,1% oranında artış göstermiştir. Bu pazarda 6m e-Jest, 8m e-ATAK ve 10m e-ATA 10 modellerimiz segmentinde lider olmuştur.

2025 yılında Türkiye otomotiv pazarında üretim adet bazında %4 oranında artış göstermiştir. Satış adetlerinde ise %10 oranında artış yaşanmıştır.

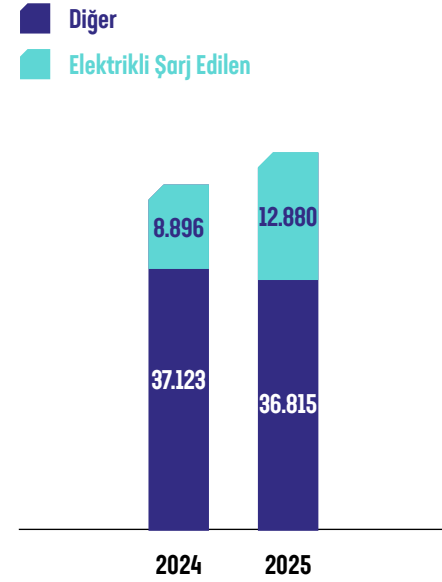
2025 yılında Türkiye ticari araç üretimi 546.926 adede ulaşarak 2024 yılına göre %18,7 oranında artış göstermiştir. Aynı dönemde satışlar 329.407 adet olarak gerçekleşmiş ve bir önceki yıla kıyasla %7,9 oranında artmıştır.

Avrupa Otomotiv Pazarı (bin adet)



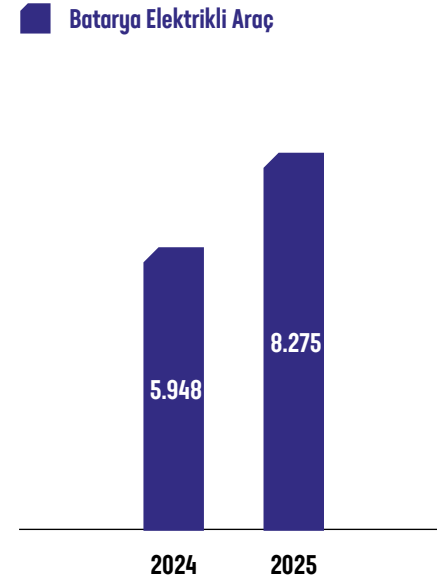
Kaynak: ACEA (AB27 + EFTA + Birleşik Krallık)

Avrupa Otobüs Pazarı (adet)



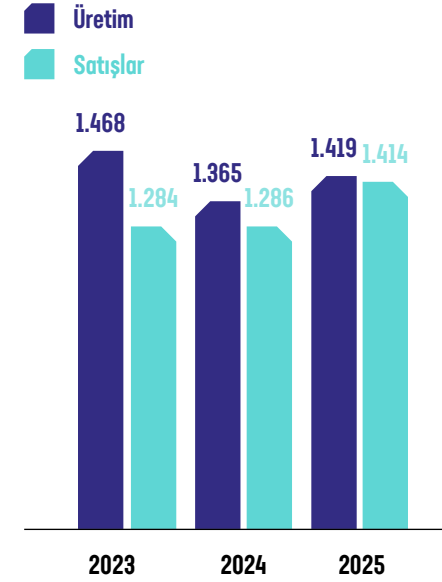
Kaynak: ACEA (AB27 + EFTA + Birleşik Krallık)

Avrupa Soldan Direksiyonlu Elektrikli Şehir İçi Otobüs ve Minibüs Pazarı (adet)



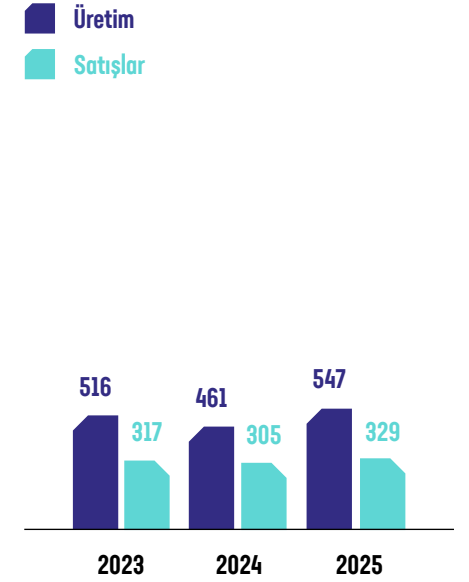
Kaynak: DVV Media, European Market Report + Expert Analysis

Türkiye Otomotiv Pazarı (bin adet)



Kaynak: OSD

Türkiye Otomotiv Pazarı - Ticari Araç (bin adet)



Kaynak: OSD



2025 YILI FİNANSAL GÖSTERGELERİ

GİRİŞ

BİR BAKIŞTA
KARSAN

KARSAN'DA
SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

YENİLİKÇİ MOBİLİTE
ÇÖZÜMLERİ

KARBONSUZ
DEĞER ZİNCİRİ

İNSAN ODAKLI
KAPSAYICILIK EKOSİSTEMİ

ETİK VE ŞEFFAF
YÖNETİŞİM MODELİ

YÖNETİM KURULU
FAALİYET RAPORU

EKLER

Finansal
Göstergeler
(binTL)

20.788.529

Toplam Varlıklar

7.233.449

Özkaynaklar

16.599.038

Hasılat

2.672.205

Esas Faaliyet Kârı

Operasyonel
Göstergeler

624

2025 Yılı Karsan Elektrikli
Otobüs ve Minibüs Satışı

2.002

2018-2025 Yılları Kümülatif
Karsan Elektrikli Otobüs ve
Minibüs İhracatı:

51.569

Toplam Üretim (adet)

51.517

Toplam Satışlar (adet)

%92,7

Kapasite Kullanım Oranı (%)

Üretim ve Satış
Detayları





GİRİŞ

BİR BAKIŞTA
KARSANKARSAN'DA
SÜRDÜRÜLEBİLİRLİKYENİLİKÇİ MOBİLİTE
ÇÖZÜMLERİKARBONSUZ
DEĞER ZİNCİRİİNSAN ODAKLI
KAPSAYICILIK EKOSİSTEMİETİK VE ŞEFFAF
YÖNETİŞİM MODELİYÖNETİM KURULU
FAALİYET RAPORU

EKLER

2025 YILI FİNANSAL GÖSTERGELERİ

Üretim (adet)			
Ürün Cinsi	2023	2024	2025
Karsan Dizel	349	248	117
Karsan Elektrikli	369	543	675
Menaribus	22	-	-
Renault Megane	41.327	44.973	50.777
Toplam	42.067	45.764	51.569

Satışlar (adet)			
Ürün Cinsi	2023	2024	2025
Karsan Dizel	368	248	116
Karsan Elektrikli	374	547	624
Menaribus	22	-	-
Renault Megane	41.327	44.973	50.777
Toplam	42.091	45.768	51.517

Hasılat (bin TL)			
Ürün Cinsi	2023	2024	2025
Karsan Dizel	1.306.227	989.234	550.027
Karsan Elektrikli	6.542.872	7.746.442	11.069.065
Menaribus	-	-	-
Kontratlı ve Endüstriyel Üretim & Diğer*	5.846.849	5.488.817	4.979.946
Toplam	13.695.948	14.224.493	16.599.038

* Diğer kalemi; yedek parça ve malzeme satışları, satış sonrası hizmetler vs. hasılatından oluşmaktadır.

Kapasite Kullanım Oranı			
	2023	2024	2025
Kapasite Kullanım Oranı (%)	68,7	74,8	92,7

Karsan'ın mevcut kapasitesi 55.659 adet/yıl araçtır. Karsan 2025 yılında toplam 51.569 adet araç üreterek kapasite kullanım oranını %92,7'e çıkarmıştır.



2025 YILI FİNANSAL GÖSTERGELERİ

Özet Mali Tablolar

Karsan'ın toplam varlıkları, 2024 yılı 4.çeyrekte 19.794.360 Bin TL seviyesinden 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla 20.788.529 Bin TL seviyesine gelmiştir. 2024 yılında 14.224.493 Bin TL olarak gerçekleşen hasılat tutarı, 2025 yılında 16.599.038 Bin TL, ve 2024 yılında 1.329.879 Bin TL olarak gerçekleşen esas faaliyet kârı ise 2025 yılında 2.672.205 Bin TL olarak gerçekleşmiştir.

Özet Bilanço (bin TL)	2023	2024	2025
Dönen Varlıklar	7.963.581	10.004.189	11.332.523
Duran Varlıklar	7.867.831	9.790.171	9.456.006
Toplam Varlıklar	15.831.412	19.794.360	20.788.529

Kaynaklar (bin TL)	2023	2024	2025
Kısa Vadeli Yükümlülükler	8.531.336	10.152.744	11.301.951
Uzun Vadeli Yükümlülükler	2.069.050	2.455.276	2.253.129
Özkaynaklar	5.231.026	7.186.340	7.233.449
Toplam Kaynaklar	15.831.412	19.794.360	20.788.529

Özet Gelir Tablosu (bin TL)	2023	2024	2025
Hasılat	10.717.162	14.224.493	16.599.038
Brüt Kâr	1.843.853	2.854.223	4.599.703
Esas Faaliyet Kârı / (Zararı)	1.615.191	1.329.879	2.672.205
Dönem Kârı / (Zararı)	532.002	102.576	179.091

Temel Göstergeler ve Oranlar

Temel Göstergeler	2023	2024	2025
Brüt Kâr Marjı	0,17	0,20	0,28
Esas Faaliyet Kâr Marjı	0,15	0,09	0,16
Net Kâr Marjı	0,05	0,01	0,01

Likidite Oranları	2023	2024	2025
Cari Oran	0,93	0,99	1,00
Likidite Oranı	0,72	0,80	0,74
Nakit Oranı	0,17	0,15	0,14

Finansal Yapı Oranları	2023	2024	2025
Toplam Borçlar / Özsermaye	2,03	1,75	1,87
K.V. Borçlar / Toplam Aktifler	0,54	0,51	0,54
U.V. Borçlar / Toplam Aktifler	0,13	0,12	0,11
Maddi Duran Varlık / (Özsermaye + U.V. Borçlar)	0,70	0,56	0,56

Oran	2023	2024	2025
Net Dönem Kârı / Toplam Aktifler	0,034	0,005	0,009
Net Dönem Kârı / Özsermaye	0,102	0,014	0,025

GİRİŞ

BİR BAKIŞTA
KARSAN

KARSAN'DA
SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

YENİLİKÇİ MOBİLİTE
ÇÖZÜMLERİ

KARBONSUZ
DEĞER ZİNCİRİ

İNSAN ODAKLI
KAPSAYICILIK EKOSİSTEMİ

ETİK VE ŞEFFAF
YÖNETİŞİM MODELİ

YÖNETİM KURULU
FAALİYET RAPORU

EKLER

2025 YILI FİNANSAL GÖSTERGELERİ

Kredi Derecelendirme

JCR Avrasya Derecelendirme A.Ş. (JCR) tarafından hazırlanan 30 Mayıs 2025 tarihli Kredi Derecelendirme Raporu'nda; Şirketimizin uzun ve kısa vadeli ulusal notları sırasıyla 'A(tr) / Stabil' ve 'J1 (tr) / Stabil' olarak yatırım yapılabilir seviyede belirlenmiştir. Şirketimizin uluslararası notları ise ülke notu ile sınırlandırılmıştır. JCR ile Şirketimiz arasında herhangi bir çıkar çatışması bulunmamaktadır.



Çıkarılan Sermaye Piyasası Araçları

Şirketimizin Tedavüldeki Borçlanma Aracı ihraçlarına ilişkin bilgiler aşağıdaki gibidir:

İhraççı Kurum	İhraç Türü	Menkul Kıymet Türü	İhraç Tarihi	İtfa Tarihi	Vade Süresi	Toplam İhraç Tutarı
Karsan Otomotiv Sanayii Ve Ticaret A.Ş.	Kira Sertifikası	Tahsisli-Nitelikli Yatırımcıya Satış	5.03.2025	4.03.2026	364	250.000.000
Karsan Otomotiv Sanayii Ve Ticaret A.Ş.	Finansman Bonosu	Tahsisli-Nitelikli Yatırımcıya Satış	23.05.2025	22.05.2026	364	500.000.000
Karsan Otomotiv Sanayii Ve Ticaret A.Ş.	Kira Sertifikası	Tahsisli-Nitelikli Yatırımcıya Satış	10.07.2025	08.01.2026	182	350.000.000
Karsan Otomotiv Sanayii Ve Ticaret A.Ş.	Kira Sertifikası	Tahsisli-Nitelikli Yatırımcıya Satış	28.07.2025	26.01.2026	182	189.000.000
Karsan Otomotiv Sanayii Ve Ticaret A.Ş.	Finansman Bonosu	Tahsisli-Nitelikli Yatırımcıya Satış	04.08.2025	03.08.2026	364	250.000.000
Karsan Otomotiv Sanayii Ve Ticaret A.Ş.	Kira Sertifikası	Tahsisli-Nitelikli Yatırımcıya Satış	15.08.2025	11.02.2026	180	150.000.000
Karsan Otomotiv Sanayii Ve Ticaret A.Ş.	Finansman Bonosu	Tahsisli-Nitelikli Yatırımcıya Satış	22.08.2025	21.08.2026	364	250.000.000
Karsan Otomotiv Sanayii Ve Ticaret A.Ş.	Finansman Bonosu	Tahsisli-Nitelikli Yatırımcıya Satış	17.09.2025	16.09.2026	362	250.000.000
Karsan Otomotiv Sanayii Ve Ticaret A.Ş.	Kira Sertifikası	Tahsisli-Nitelikli Yatırımcıya Satış	23.12.2025	17.06.2026	176	300.000.000

2025 YILINDA ALINAN ÖDÜLLER

Karsan olarak 2025 yılında inovasyon, sürdürülebilirlik ve mobilitenin geleceğini şekillendirme konusundaki başarılarımızla toplam 28 uluslararası prestijli ödüle layık görüldük. Mobilitenin geleceğini yenilikçi çözümlerle şekillendirme ve sürdürülebilir bir yarın için çalışma vizyonunun göstergesi olan bu ödülleri değerli çalışanlarımıza ithaf ediyoruz.



Frost & Sullivan

- Yılın Şirketi



Great Place To Work

- Great Place To Work Sertifikası
- En İyi Sosyal Uyum ve İş Güvenliği
- Sosyal Sorumlulukta En İyi İşyeri
- Üretim ve İmalatta En İyi İşyeri



Brands Review Magazine Awards

- En Yenilikçi Araç Üreticisi
- Endüstriyel Yenilik ve Mükemmellik
- Tam Kapsamlı Elektrikli Araç Üreticisi
- Küresel Ulaşım Çözümleri Yenilikçisi



eMove 2025

- En İyi Otonom Araç Ödülü



Busplanner

- En İyi Elektrikli Körüklü Otobüs



Stevie Awards

- Yeni Nesil Güçlü Ortaklık
- Otonom Malzeme Taşıma Aracı
- Trafikte Otonom Navigasyon



Global Business & Finance Magazine

- Küresel Ulaşım Çözümleri Yenilikçisi
- En İyi E-Mobilité Öncüsü
- En İyi Elektrikli Araç Üreticisi
- En Yenilikçi Ticari Araç Şirketi



Self-Driving Industry Awards

- Otonom Sürüş Test Ödülü



Supply Chain Excellence Awards 2025

- Tedarik Ödülü



Globe Awards

- Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılıkta Başarı
- Maliyet Yönetiminde Başarı
- Sürdürülebilirlikte Başarı
- Otonom Teslimat Robotları



OSBÜK

- En Yüksek Ar-Ge Yatırımı Yapan Şirket



BUIKAD

- Yılın Kadını Destekleyen Şirketi



TEGEP Öğrenme ve Gelişim Ödülleri

- Üretim/Hizmet Saha Çalışanları Gelişim Programı



Sürdürülebilir İş Ödülleri

- Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Ödülü

GİRİŞ

BİR BAKIŞTA
KARSAN

KARSAN'DA
SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

YENİLİKÇİ MOBİLİTE
ÇÖZÜMLERİ

KARBONSUZ
DEĞER ZİNCİRİ

İNSAN ODAKLI
KAPSAYICILIK EKOSİSTEMİ

ETİK VE ŞEFFAF
YÖNETİŞİM MODELİ

YÖNETİM KURULU
FAALİYET RAPORU

EKLER

2025 YILINDA ÖNE ÇIKAN GELİŞMELER

GİRİŞ

BİR BAKIŞTA
KARSANKARSAN'DA
SÜRDÜRÜLEBİLİRLİKYENİLİKÇİ MOBİLİTE
ÇÖZÜMLERİKARBONSUZ
DEĞER ZİNCİRİİNSAN ODAKLI
KAPSAYICILIK EKOSİSTEMİETİK VE ŞEFFAF
YÖNETİŞİM MODELİYÖNETİM KURULU
FAALİYET RAPORU

EKLER



10.000 Jest'i Banttan İndirdik.

Üretimi 2013 yılında başlayan JEST model ailesinin 10 bininci aracı, Bursa'daki Hasanağa Fabrikası'nın bantlarından indirildi. "Game Changer" yani oyunu değiştiren dediğimiz JEST başta Avrupa olmak üzere dünyada oyunun kurallarını yeniden yazdı. 5 yıldır aralıksız olarak Avrupa'nın en fazla satılan elektrikli minibüsünün 10 bininci aracını banttan çıkarmanın gururunu taşıyoruz.



Yeni Araç Lansmanı: e-ATA LE

e-ATA LE, şehir merkezi-banliyö-komşu şehir gibi 1-2 saatlik hibrit rotalar için özel geliştirilen, 500 km'nin üzerinde menzil sunan, 90 yolcu kapasiteli ve yüksek konforlu yeni nesil Class 2 elektrikli toplu taşıma çözümü olarak Münih'te gerçekleşen UITP 2025 fuarının öne çıkan lansmanı oldu.



Yeni Ürün Lansmanı: Otonom e-JEST

Dünya prömiyeri yapılan Otonom e-JEST, e-JEST'in 7 yıllık küresel elektrikli başarı hikâyesi ile Otonom e-ATAK'ın 4 yıllık otonom tecrübesini birleştirerek şehirler için yeni nesil, güvenilir bir otonom mobilitate çözümü sunuyor.



Busworld Europe'da Üç Büyük Lansman Gerçekleştirdik.

Otonom e-JEST'in dünya prömiyeri, Toyota iş birliğiyle geliştirilen e-ATA Hydrogen, ve markanın otonom vizyonunun yeni yüzü Karsan AI.



Yeni Vizyon: Karsan AI (Autonomous Intelligence)

Doğuştan elektrikli ürün ailemizle sıfır emisyonlu, sürdürülebilir ve yenilikçi toplu ulaşım çözümleri sunarken; şimdi bu güçlü mirası akıllı mobilitate çağına taşıyoruz. Electric Evolution yolculuğumuzun bir sonraki adımı: Karsan AI; algılayan, anlık karar veren ve sürekli öğrenen bütünsel bir mobilitate zekâsını temsil ediyor. Bu yaklaşım, Karsan'ın yalnızca elektrikli araçlar üreten bir marka olmanın ötesine geçerek; otonom, akıllı ve şehirlerle uyum içinde çalışan ulaşım çözümleri geliştirme vizyonunu ortaya koyuyor.



Otonom e-ATAK ile 1 Yılda 5 Yeni Proje

Amerika ve Avrupa'nın ilk Seviye 4 otonom otobüsü Otonom e-ATAK 2022 yılından bugüne kadar gerçekleştirdiği 7 projenin üzerine 2025 yılında sadece 1 senede 5 yeni proje daha gerçekleştirdi. Mobilitenin geleceğinde otonom teknolojiler ile değişiyor ve Karsan olarak biz bu değişimin tam ortasındayız.



EPD Sertifikasyonları ile Ürünlerimizde Şeffaf Çevresel Performans

e-ATAK, e-ATA 10 m, e-ATA 12 m ve e-ATA 18 m ürün gruplarımız için Çevresel Ürün Beyanı (EPD) sertifikasyon süreçlerini tamamladık. Bu çalışmalarla araçlarımızın yaşam döngüsü boyunca oluşan çevresel etkilerini uluslararası standartlara uygun şekilde ölçülebilir ve şeffaf biçimde ortaya koyduk.

2025 YILINDA ÖNE ÇIKAN GELİŞMELER

GİRİŞ

BİR BAKIŞTA
KARSANKARSAN'DA
SÜRDÜRÜLEBİLİRLİKYENİLİKÇİ MOBİLİTE
ÇÖZÜMLERİKARBONSUZ
DEĞER ZİNCİRİİNSAN ODAKLI
KAPSAYICILIK EKOSİSTEMİETİK VE ŞEFFAF
YÖNETİŞİM MODELİYÖNETİM KURULU
FAALİYET RAPORU

EKLER



Yenilenebilir Enerjiye Güçlü Adım

3.524 kWp kurulu güce sahip GES yatırımımızı hayata geçirerek yenilenebilir enerji üretimine başladık. Bu yatırımın devreye alınmasıyla birlikte, üretimde kullandığımız elektrik enerjisinin tamamını yenilenebilir enerji kaynaklarından karşılayarak karbonsuz üretim hedeflerimiz doğrultusunda önemli bir eşiği geride bırakacağız.



TSRS Uyumlu Sürdürülebilirlik ve İlk Entegre Faaliyet Raporumuzu Yayımladık.

İlk TSRS uyumlu Sürdürülebilirlik Raporumuzu ve Entegre Faaliyet Raporumuzu yayımladık. Bu adımla birlikte çevresel, sosyal ve yönetim performansımızı finansal sonuçlarımızla bütüncül bir bakış açısıyla ele alarak, şeffaflık ve raporlama olgunluğumuzu önemli ölçüde güçlendirdik.



Sürdürülebilirlik Yönetişiminde Yeni Dönem

2025 yılında sürdürülebilirlik yönetim yapımızı yeniden kurgulayarak CEO başkanlığında Sürdürülebilirlik Komitesi'ni oluşturduk. Çevresel, sosyal ve yönetim başlıklarında çalışma gruplarını tanımlarken, yeni sürdürülebilirlik stratejimizi ve sürdürülebilirlik hedeflerimizi belirledik.



Engelsiz Gelecek Projesi ile Kapsayıcı Çalışma Ortamı

Projemiz kapsamında erişilebilirlik ve kapsayıcılık odağında işitme engelli çalışanlarımız için işaret dili destekli VR eğitimleri, görsel içerikler ve mini ekran bilgilendirme sistemlerini hayata geçirdik. Bu uygulamalarla kapsayıcılık yaklaşımımızı güçlendirirken, projemiz 2025 Sürdürülebilir İş Ödülleri'nde Çeşitlilik ve Kapsayıcılık kategorisinde ödül ile taçlandırıldı.



Fabrikamızda Pati Dostu Yaşam Alanı

Fabrika sahasında yaşayan kediler için Nilüfer Belediyesi iş birliğinde Pati Dostu Fabrika Projesi'ni hayata geçirdik. Üretimden çekilmiş atıl bir minibüsü, döngüsel ekonomi yaklaşımımızla güneş paneli ve ısıtmalı zemin sistemiyle donatılmış bir kedi yaşam alanına dönüştürdük. Yürüttüğümüz sağlık, aşılama ve kısırlaştırma çalışmalarıyla "Pati Dostu İşletme Belgesi" almanın mutluluğunu yaşıyoruz.



Atölye'den Geleceğe: Kız Çocukları Gelişim Platformu

Kız çocuklarının gelişimini ve fırsat eşitliğini desteklemek amacıyla "Atölye'den Geleceğe" Kız Çocukları Gelişim Platformu'nu 2025 yılında hayata geçirdik. Eğitim ve farkındalık odaklı bu çalışmayla toplumsal cinsiyet eşitliği yaklaşımımızı erken yaşlarda güçlendirmeyi hedefliyoruz.



Liderlikte Yeni Dönem

Yöneticilerimizin kişisel, ekip ve iş liderliği becerilerini güçlendirmek amacıyla Yeni Yönetici Gelişim Programı'nı güncelledik. 2025-2026 dönemini kapsayan program; modüler eğitim yapısı ve birebir koçluk seanslarıyla liderlik, ekip yönetimi, sürdürülebilir karar alma ve dijitalleşme farkındalığı gibi farklı alanlarda yöneticilerimizin gelişimini destekliyor.



GİRİŞ

BİR BAKIŞTA
KARSAN

**KARSAN'DA
SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK**

YENİLİKÇİ MOBİLİTE
ÇÖZÜMLERİ

KARBONSUZ
DEĞER ZİNCİRİ

İNSAN ODAKLI
KAPSAYICILIK EKOSİSTEMİ

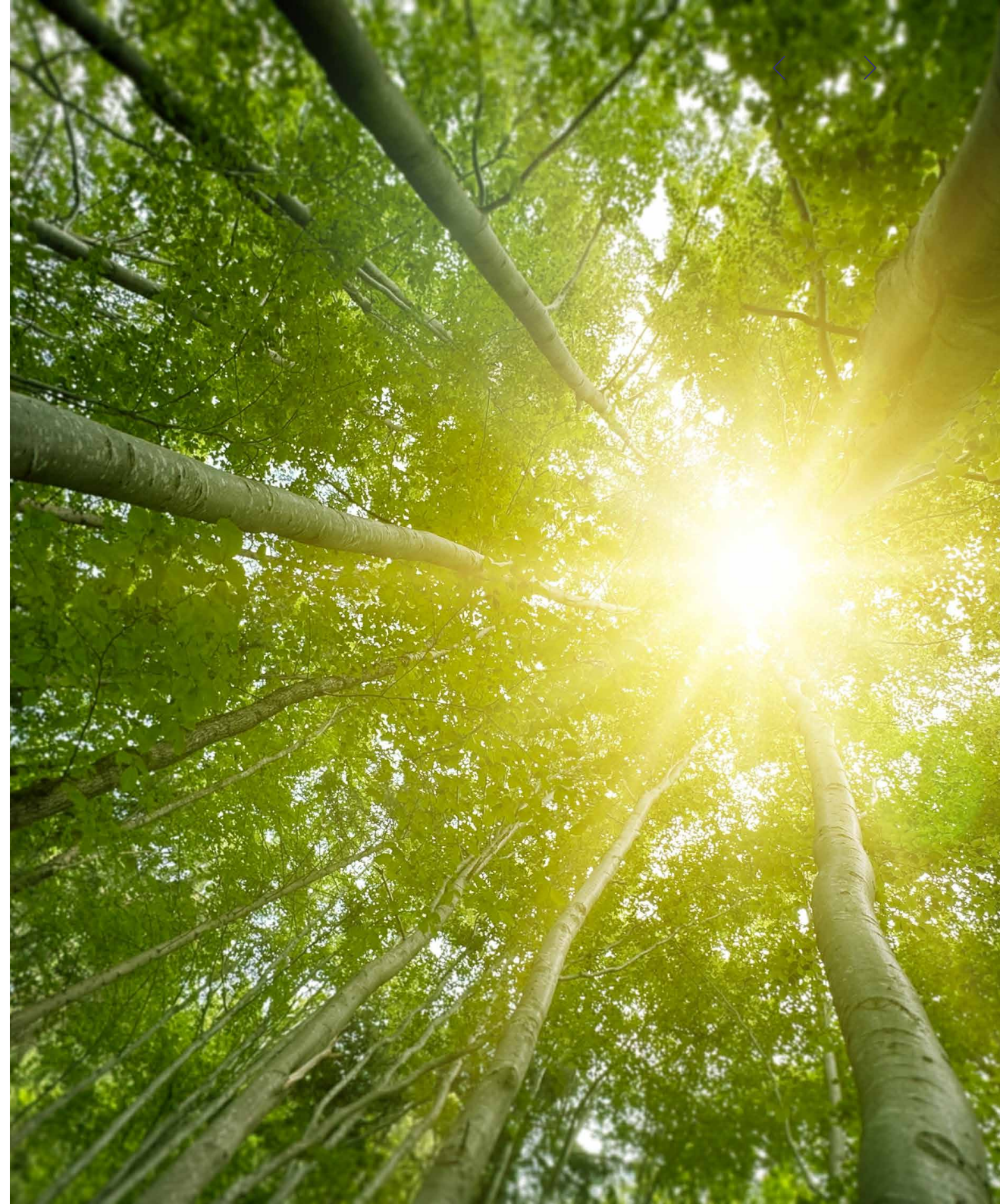
ETİK VE ŞEFFAF
YÖNETİŞİM MODELİ

YÖNETİM KURULU
FAALİYET RAPORU

EKLER

KARSAN'DA SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

- 31 Karsan'ın Sürdürülebilirlik Yolculuğu
- 33 Önceliklendirme Analizi
- 35 Sürdürülebilirlik Stratejisi
- 37 Sürdürülebilirlik Hedefleri
- 39 Sürdürülebilirlik Yönetişim Yapısı
- 40 Paydaş Etkileşimi
- 42 Karsan Değer Yaratma Modeli





KARSAN'IN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK YOLCULUĞU

Sürdürülebilirliği iş modelimizin merkezine yerleştirerek, **karbonsuz mobilité dönüşümünü teknoloji ve üretim gücümüzle destekliyoruz.**

Karsan olarak, mobilitenin geleceğini şekillendirme vizyonumuz doğrultusunda, sürdürülebilirliği sadece bir hedef değil, iş modelimizin temel taşı olarak görüyoruz. Ürün ve hizmetlerimizle karbonsuz mobilitéyi destekleyen bir dönüşüm yaratırken, iş stratejilerimizi sürdürülebilirlik ilkeleriyle bütünlüklü bir şekilde yönetiyoruz. Teknoloji ve inovasyonu bir araç olarak kullanarak, sadece çevresel etkilerimizi en aza indirmekle kalmıyor, aynı zamanda topluma ve ekonomiye uzun vadeli değer katmayı hedefliyoruz. Bu kapsamda sürdürülebilirlik önceliklerimizi belirliyor, süreçlerimizi ekip bazlı hedeflerle destekliyoruz.

KARSAN'IN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK YOLCULUĞU



2020

- World Class Manufacturing (WCM) Çevre ve Enerji çalışmaları başladı.
- Sıfır Atık Yönetim Sistemi kuruldu.
- Çevre ve Enerji kayıp sistemi oluşturuldu.
- Sıfır Atık Yağ projesi başladı.
- Otonom e-Atak aracın lansmanı gerçekleştirildi.
- Karsan ve ILO iş birliğinde Toplumsal Cinsiyet Eşitliği çalışmaları yürütüldü.
- İlk Kurumsal Karbon Ayak İzi (ISO 14064-3) çalışmaları yapıldı.

2021

- ISO 50001 (Enerji Yönetim Sistemi) sertifikası alındı.
- İlk Sürdürülebilirlik Raporu yayınlandı
- TEGV iş birliği ile Elektronik Atık Toplama kampanyası gerçekleştirildi.
- Sürdürülebilirlik Komitesi ve Sürdürülebilirlik Çalışma Grubu oluşturuldu.
- İlk resmi WCM Denetimi gerçekleştirildi.
- %100 elektrikli e-ATA'nın lansmanı yapıldı.
- Karsan Çevre ve İklim Değişikliği Politikası oluşturuldu.
- Davranış Kuralları (Code of Conduct) Sistemi kuruldu.
- İlk CDP başvurusu yapıldı.
- Küresel İlkeler Sözleşmesi üyeliği gerçekleştirildi.

2022

- Sıfır Atık Yönetim Sistemi sayesinde atıkların geri kazanım ve geri dönüşüm oranı %99'a çıktı.
- 2030 Karbon Nötr Yol Haritası oluşturuldu.
- İç Karbon Fiyatlama Projesi için planlama yapıldı.
- Ürün Bazlı Karbon Ayak İzi (ISO 14067) çalışmaları başladı.
- CDP'de küresel ortalama puanına ulaşıldı.
- BIST 100 Endeksi'nde B seviyesine ulaşıldı.
- Güneş enerjisi fizibilite çalışmaları başlatıldı.
- Geri dönüşümlü malzeme kullanımı mevcut durum tespiti projesi başlatıldı.
- Atık pil toplama kampanyası gerçekleştirildi.
- e-ATA HYDROGEN aracın lansmanı gerçekleştirildi.
- "Sustainable Bus Award" ödülü alındı.
- Borsa İstanbul Sürdürülebilirlik Endeksi'ne dâhil olundu.

2023

- 2030 Kapsam 1 ve Kapsam 2 emisyonlarını sıfırlama hedefi kapsamında iç karbon fiyatlama sistemi kuruldu ve üretimdeki karbon emisyonlarının karbon maliyeti hesaplanmaya başlandı.
- Karbon emisyonları ilk defa bağımsız üçüncü taraflarca doğrulandı.
- 2024 yılı içerisinde kurulması planlanan Çatı GES için fizibilite çalışması gerçekleştirildi.
- Yıl içinde gerçekleştirilen iki bağımsız denetim sonucunda WCM yönetim sisteminin 19 puandan 44 puana yükseldiği teyit edildi.
- Yeşil Tedarik altyapısı oluşturma çalışmalarına başlandı.
- Yeşil enerji alım için iş birliği protokolü imzalandı.
- E-ATA 12 metre, e-ATA 12 metre Hidrojen ve e-ATA 18 metre için LCA ve ürün bazlı karbon ayak izi raporu çalışmaları başladı.

2024

- Kapsam 1, Kapsam 2 ve Kapsam 3 emisyonları hesaplandı.
- Kapsam 3 emisyonları, ilk kez bağımsız üçüncü taraflarca doğrulandı.
- Çatı GES projesi kapsamında 3.5 MWh'lik çağrı mektubu alındı.
- EnerjiSA iş birliğiyle, tüketilen elektrik enerjisinin %100'ü yenilenebilir enerji kaynaklarından sağlandı.
- Üç ürün grubumuza yönelik (e-ATA 12 metre, e-ATA 12 metre hidrojen yakıtlı ve e-ATA 18 metre) Yaşam Döngüsü Değerlendirmesi (LCA) ve ürün bazlı karbon ayak izi raporları hazırlandı.
- Ecovadis girişimine veri sağlanarak 52 puan elde edildi.
- TÜBİTAK Yeşil Dönüşüm Çağrısı kapsamında sürdürülebilirlik projesi başvurusu yapıldı.
- Hidrojen yakıtlı aracın LCA raporu ile "Sustainable Bus Award" ödülü kazanıldı.
- "Yalnız Çalışan Güvenliği Projesi" Ortak Yarınlar Ödül Programında İş Sağlığı ve Güvenliği kategorisinde özel ödüle layık görüldü.

2025

- Çatı GES kurulumu tamamlandı.
- 4 ürün grubuna yönelik (e-ATAK metre, e-ATA 10 metre, e-ATA 12 metre ve e-ATA 18 metre) EPD (Çevresel Ürün Beyanı) belgeleri hazırlandı.
- Yedek Parça kapsamında ilk SKDM Beyanı gerçekleştirildi.
- Engelsiz Gelecek Projesi ile Sürdürülebilir İş Ödülleri kapsamında Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Kategorisi Ödülü alındı.
- Elektrikli Araçlar Laboratuvarı kuruldu.
- EmPati (Pati Dostu Fabrika) uygulaması hayata geçirildi.
- CISV (Children's International Summer Villages – Uluslararası Çocuk Yaz Köyleri) ile Karsan iş birlikleri gerçekleştirildi.
- CDP İklim Değişikliği notu B seviyesinde korunurken, Su Güvenliği notu C seviyesinden B seviyesine yükselerek bir kademe artış sağlandı.
- İlk Entegre Faaliyet Raporu ve TSRS Uyumlu Sürdürülebilirlik Raporu yayımlandı.
- Yönetişim yapısında değişikliğe gidilerek Sürdürülebilirlik Stratejisi oluşturuldu ve Sürdürülebilirlik Hedefleri güncellendi.

GİRİŞ

BİR BAKIŞTA
KARSANKARSAN'DA
SÜRDÜRÜLEBİLİRLİKYENİLİKÇİ MOBİLİTE
ÇÖZÜMLERİKARBONSUZ
DEĞER ZİNCİRİİNSAN ODAKLI
KAPSAYICILIK EKOSİSTEMİETİK VE ŞEFFAF
YÖNETİŞİM MODELİYÖNETİM KURULU
FAALİYET RAPORU

EKLER

ÖNCELİKLENDİRME ANALİZİ

Paydaş beklentileri ve iş modelimize etkilerini birlikte değerlendirerek sürdürülebilirlik önceliklerimizi belirliyoruz.

Karsan olarak sürdürülebilirlik çalışmalarımızı en doğru şekilde yönlendirebilmek için öncelikli konularımızı kapsamlı bir analiz süreciyle belirledik. Bu analiz sürecini periyodik olarak gözden geçiriyor ve iş stratejilerimizdeki gelişmeler doğrultusunda güncelliyoruz. Bu süreçte, paydaşlarımızın beklentilerini ve şirketimiz açısından stratejik öneme sahip konuları belirlemek amacıyla geniş katılımlı bir değerlendirme gerçekleştirdik.

Şirketimizin farklı departmanlarından 125 çalışanımız ile iş ortaklarımız, tedarikçilerimiz, yatırımcılarımız, müşterilerimiz, akademisyenler ve sivil toplum kuruluşları dahil 50'ye yakın dış paydaşımızın görüşlerini aldık. Paydaşlara sürdürülebilirlik konularına ilişkin beklentilerini ve Karsan'ın bu alanlardaki etkisini değerlendirmelerine yönelik soru setleri gönderdik. Toplanan geri bildirimler



nicel ve nitel yöntemlerle analiz edilerek skorlandı ve önceliklendirme sürecine doğrudan girdi sağladı. Gelen yanıtları analiz etmek ve en doğru öncelikleri belirlemek amacıyla bir çalıştay düzenledik.

Çalıştay sonuçlarına dayanarak, şirketimiz için kritik öneme sahip 18 konu belirledik ve bu konuları Çok Yüksek Öncelikli, Yüksek Öncelikli ve Öncelikli konular olarak önceliklendirme matrisine yerleştirdik. Böylece, hem paydaşlarımızın en fazla önem verdiği alanları hem de şirketimizin sürdürülebilirlik stratejileri

açısından en kritik konuları ortaya koyduk.

Öncelikli konularımızı belirlerken sadece paydaş beklentilerine odaklanmakla kalmayıp aynı zamanda bu konuların şirketimiz üzerindeki olası etkilerini ve yaratabilecekleri risk ve fırsatları da detaylı bir şekilde değerlendirdik. Bu analiz süreci, sürdürülebilirlik yaklaşımımızı şekillendiren en önemli adımlardan biri oldu. Önceliklendirme analizi sonuçları üst yönetim tarafından gözden geçirilmiş ve sürdürülebilirlik stratejimizin şekillendirilmesinde esas alınmıştır.

Çok Yüksek Öncelikli Konular	Yüksek Öncelikli Konular	Öncelikli Konular
İklim Değişikliği ve Enerji Yönetimi	Yerel Ekonomiye Katkı	Toplumsal Yatırımlar
Müşteri Memnuniyeti	Biyoçeşitliliğin Korunması	Bilgi Güvenliği
Ar-Ge ve İnovasyon	Verimli Ham Madde Kullanımı	Yerel İstihdamın Desteklenmesi
Çalışan Bağlılığı ve Refahı	Su ve Atık Su Yönetimi	
İş Etiği ve Uyum	Sorumlu Tedarik Zinciri	
İSG		
Çalışan Deneyimi		
Dijitalleşme		
Kurumsal Yönetim		
Eşitlik ve Kapsayıcılık		



ÖNCELİKLENDİRME ANALİZİ

İklim, inovasyon ve müşteri memnuniyeti başta olmak üzere, uzun vadeli değer yaratımını etkileyen alanlara odaklanıyoruz.

Öncelikli Konuların Değerlendirilmesi

Önceliklendirme analizimiz sonucunda, paydaş etkisini ve dış paydaş beklentilerini yansıtan dikey ekseninde en yüksek öneme sahip konuları İklim Değişikliği, Ar-Ge ve İnovasyon ile Müşteri Memnuniyeti olarak belirledik. Şirketimizin finansal ve operasyonel etkilerini temsil eden yatay ekseninde ise İklim Değişikliği, Ar-Ge ve İnovasyon ve İş Sağlığı ve Güvenliği öne çıkan başlıklar oldu. İklim Değişikliği ve Ar-Ge ve İnovasyon'un her iki ekseninde de en yüksek etkiye sahip konular arasında yer alması, bu alanların Karsan'ın uzun vadeli değer yaratımı açısından kritik önemini ortaya koyuyor.

İklim Değişikliği ve Enerji Yönetimi

İklim değişikliğini, faaliyetlerimiz açısından hem önemli riskler hem de stratejik fırsatlar barındıran bir dönüşüm alanı olarak değerlendiriyoruz. Başta Avrupa olmak üzere ana pazarlarımızda sıklaşılan emisyon regülasyonları ve düşük karbonlu ulaşım çözümlerine yönelik artan talep, ürün portföyümüzün

dönüşümünü stratejik bir öncelik haline getiriyor. Bu doğrultuda doğuştan elektrikli e-JEST, e-ATAK ve e-ATA modellerimiz ile hidrojen teknolojisine sahip e-ATA HYDROGEN araçlarımızı geliştirerek sıfır emisyonlu mobilite çözümlerini ölçekliyoruz. Üretim süreçlerimizde kullandığımız elektriğin tamamını yenilenebilir kaynaklardan temin ediyor, enerji verimliliği projeleriyle operasyonel maliyetlerimizi azaltıyor ve Kapsam 1, 2 ve 3 emisyonlarımızı düzenli olarak izliyoruz. Bu yaklaşım sayesinde iklim kaynaklı regülasyon risklerini yönetirken, elektrikli ve düşük karbonlu ürünlerimizle yeni pazarlara erişim sağlayarak gelir artışı fırsatları yaratıyoruz.

➤ İklim ve enerji alanındaki hedeflerimiz Sürdürülebilirlik Hedefleri bölümünde yer almaktadır.

Ar-Ge ve İnovasyon

Ar-Ge ve inovasyonu, sürdürülebilir büyümemizi destekleyen, ürün farklılaşması sağlayan ve rekabet gücümüzü doğrudan etkileyen temel bir

değer yaratma alanı olarak konumlandırıyoruz. Değişen regülasyonlar, müşteri beklentileri ve şehirlerin dönüşen ulaşım ihtiyaçları doğrultusunda elektrikli, bağlantılı ve yeni nesil mobilite çözümlerine odaklanıyor; ürün portföyümüzü sürekli geliştiriyoruz. Ar-Ge yatırımlarımız sayesinde yalnızca mevcut pazarlardaki konumumuzu güçlendirmekle kalmıyor, aynı zamanda yeni pazarlara giriş ve farklı müşteri segmentlerine erişim imkânı yaratıyoruz. Yenilikçi ürün geliştirme yaklaşımımız, düşük emisyonlu ve enerji verimli araç çözümlerinin pazara sunulmasını hızlandırarak hem gelir artışını destekliyor hem de regülasyon uyum maliyetlerini azaltıyor. Bu yönüyle Ar-Ge ve inovasyon, Karsan açısından uzun vadeli gelir büyümesi, operasyonel dayanıklılık ve marka değerinin güçlendirilmesi açısından kritik bir stratejik kaldıraç niteliği taşıyor.

➤ Ar-Ge ve İnovasyon alanındaki hedeflerimiz Sürdürülebilirlik Hedefleri bölümünde yer almaktadır.

Müşteri Memnuniyeti

Müşteri memnuniyetini, marka itibarımızın güçlenmesi, tekrar eden satışların sürekliliği ve uzun vadeli iş ortaklıklarının geliştirilmesi açısından kritik bir değer sürücüsü olarak ele alıyoruz. Toplu taşıma operatörlerinin artan performans, güvenilirlik ve sürdürülebilirlik beklentilerine yanıt verebilmek için ürün kalitesi, satış sonrası hizmetler ve müşteri deneyimi alanlarında sürekli iyileştirme odaklı çalışıyoruz. Müşteri geri bildirimlerini ürün geliştirme ve operasyonel süreçlerimize entegre ederek araç güvenilirliğini artırıyor, bakım maliyetlerini azaltıyor

ve hizmet sürekliliğini destekliyoruz. Bu yaklaşım sayesinde müşteri bağlılığını güçlendirirken, pazardaki rekabetçi konumumuzu koruyor ve gelir sürekliliğini destekliyoruz. Müşteri memnuniyeti, Karsan açısından hem finansal performansı doğrudan etkileyen hem de uzun vadeli pazar dayanıklılığını güçlendiren temel sosyal değer alanlarından biridir.

➤ Müşteri memnuniyeti alanındaki hedeflerimiz Sürdürülebilirlik Hedefleri bölümünde yer almaktadır.

İş Sağlığı ve Güvenliği

İş sağlığı ve güvenliğini, üretim sürekliliğimizi, çalışan refahını ve operasyonel performansımızı doğrudan etkileyen kritik bir risk yönetimi alanı olarak ele alıyoruz. Üretim tesislerimizde güvenli çalışma ortamlarının sağlanması; iş gücü kayıplarının önlenmesi, plansız duruşların azaltılması ve kalite performansının korunması açısından stratejik önem taşıyor. Risk bazlı İSG yönetim yaklaşımımız kapsamında düzenli saha denetimleri, tehlike analizleri ve çalışan eğitimleri gerçekleştirerek iş kazalarının azaltılmasına odaklanıyoruz. Bu sayede operasyonel kesintileri ve iş gücü maliyetlerini minimize ederken, üretim verimliliğini ve çalışan bağlılığını destekliyoruz. Etkin İSG yönetimi, Karsan açısından hem operasyonel risklerin azaltılması hem de uzun vadeli kurumsal dayanıklılığın güçlendirilmesi açısından temel bir değer yaratma alanıdır.

➤ İş Sağlığı ve Güvenliği alanındaki performans göstergelerimiz ve yol haritamız İş Sağlığı ve Güvenliği bölümünde yer almaktadır.

GİRİŞ

BİR BAKIŞTA
KARSAN

KARSAN'DA
SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

YENİLİKÇİ MOBİLİTE
ÇÖZÜMLERİ

KARBONSUZ
DEĞER ZİNCİRİ

İNSAN ODAKLI
KAPSAYICILIK EKOSİSTEMİ

ETİK VE ŞEFFAF
YÖNETİŞİM MODELİ

YÖNETİM KURULU
FAALİYET RAPORU

EKLER

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK STRATEJİSİ

Katılımcı çalıştay süreciyle sürdürülebilirlik stratejimizi güncelledik ve stratejimizi “Sorumlulukla Geleceğe Taşıyoruz” başlığı altında yapılandırdık.

Karsan olarak sürdürülebilirliği, iş modelimizin doğal bir parçası ve uzun vadeli değer yaratımımızın temel unsuru olarak ele alıyoruz. Sıfır emisyonlu mobilitayı destekleyen faaliyet yapımız doğrultusunda, çevresel etkilerimizi azaltmayı, sosyal katkımızı güçlendirmeyi ve kurumsal yönetim standartlarımızı sürekli geliştirmeyi hedefliyoruz. Kurumsal yönetimden, tedarik zinciri yönetimine; üretimden, ürün tasarımına kadar her noktada sürdürülebilir iş süreçleri yaratma odağıyla hareket ediyoruz. Bu yaklaşım ile 2025 yılında sürdürülebilirliği iş yapış biçimimizin merkezine alarak kurumsal stratejimizi yeniden yapılandırdık ve sürdürülebilirliği Karsan'ın sekiz ana iş stratejisinden biri olarak tanımladık.

Sürdürülebilirlik stratejimizi; temiz ve akıllı ulaşımı ölçeklendiren yenilikçi mobilita çözümleri, değer zincirimizin her aşamasında iklim etkilerimizi azaltmayı hedefleyen karbonsuzlaşma yaklaşımı, çalışanlarımızı ve toplumu dönüşümün merkezine alan insan odaklı kapsayıcılık ekosistemi ve tüm bu alanları şeffaflık, etik ve hesap verebilirlik ilkeleriyle yöneten etik ve şeffaf yönetim modeli üzerine inşa ediyoruz. Bu dört odak alanı, “Sorumlulukla Geleceğe Taşıyoruz”

anlayışımız doğrultusunda Karsan'ın sürdürülebilirlik çerçevesinin değer alanlarını oluşturuyor. Karsan olarak inovasyonla mobilitenin geleceğini şekillendiriyor, attığımız her adımda gezegene, insana ve topluma ölçülebilir fayda sağlamayı hedefliyoruz. Böylece çevresel sorumluluğu, toplumsal katkıyı ve kurumsal dayanıklılığı bütüncül bir değer yaratma yaklaşımıyla bir araya getiriyoruz.

Sürdürülebilirlik Çalıştayı

2025 yılında üst yönetimimizin de aktif katılımıyla bir sürdürülebilirlik çalıştayı gerçekleştirdik. Bu çalıştay kapsamında uzun vadeli sürdürülebilirlik vizyonumuzu birlikte değerlendirdik; iş modelimizle uyumlu stratejik önceliklerimizi, sürdürülebilirlik hedeflerimizi ve odak alanlarımızı ele aldık. Paydaş beklentileri ile operasyonel ihtiyaçları bütüncül bir bakış açısıyla değerlendirerek, çevresel, sosyal ve yönetim boyutlarında somut aksiyon alanları belirledik. Bu süreç, sürdürülebilirlik stratejimizin şekillendirilmesinde temel girdiyi oluştururken, kurumsal hedeflerimizle uyumlu ve uygulanabilir bir yol haritası ortaya koymamıza katkı sağladı.



SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK STRATEJİSİ

SORUMLULUKLA GELECEĞE TAŞIYORUZ

Karsan olarak inovasyonla mobilitenin geleceğini şekillendiriyor, attığımız her adımda gezegene, insana ve topluma ölçülebilir fayda sağlıyoruz.



Yenilikçi Mobilité Çözümleri

Ar-Ge gücümüzle ürün yaşam döngüsünün her aşamasında temiz mobilité çözümleri geliştirip ölçekliyoruz.

Ar-Ge ve İnovasyon
Dijitalleşme
Ürün Kalitesi ve Güvenliği



Karbonsuz Değer Zinciri

Değer zincirinin her aşamasında karbonsuzlaşmayı hedefliyor; üretim, lojistik ve tedarik süreçlerimizi dönüştürüyoruz.

İklim Değişikliği ve Enerji Yönetimi
Sorumlu Tedarik Zinciri
Sorumlu Kaynak Yönetimi



İnsan Odaklı Kapsayıcılık Ekosistemi

İş sağlığı ve güvenliğini kültür haline getiriyor, kapsayıcılığı kurumsallaştırıyor ve geleceğin becerilerine yatırım yapıyoruz.

Çalışan Bağlılığı ve Refahı
Eşitlik ve Kapsayıcılık
İş Sağlığı ve Güvenliği
Toplumsal Yatırımlar



Etik ve Şeffaf Yönetişim Modeli

Etik ve şeffaf yönetim anlayışı benimsiyor, kurumsal riskleri proaktif biçimde yönetiyoruz.

Kurumsal Yönetim
İş Etiği ve Uyum
Risk Yönetimi

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK HEDEFLERİ

2025 yılında sürdürülebilirlik stratejimizi oluştururken, aynı zamanda bu stratejiyi somut aksiyonlara dönüştürecek kısa, orta ve uzun vadeli hedef setimizi de yapılandırdık. Stratejik değer alanlarımız ve öncelikli konularımız doğrultusunda belirlediğimiz bu hedefleri; iş modelimiz üzerindeki etkileri, paydaş beklentilerini ve önceliklendirme analizimizin çıktıları ışığında, ölçülebilir, izlenebilir ve zaman tanımlı (SMART) şekilde kurguladık. Çevresel, sosyal ve yönetim boyutlarını bütüncül bir yaklaşımla ele alarak operasyonel performansımızı güçlendirmeyi, riskleri etkin biçimde yönetmeyi ve uzun vadeli değer yaratımını desteklemeyi amaçlıyoruz. Bu kapsamda ilerlememizi düzenli olarak takip ediyor, performansımızı şeffaf biçimde raporluyor ve sürekli iyileştirme anlayışıyla çalışmalarımızı sürdürüyoruz.

Stratejik Değer Alanı	Öncelikli Konu	Sürdürülebilirlik Hedefi	2025 Yılı Performansı	İlgili SKA
 Yenilikçi Mobilite Çözümleri	Ar-Ge ve İnovasyon	Her yıl otonom sürüş sistemleri için en az iki (2) teknoloji iş birliği başlatmak	Otonom sürüş sistemleri için Karsan-Adastec iş birliği devam ediyor. 2025 yılında yeni bir teknoloji iş birliği bulunmuyor.	 
	Dijitalleşme	Her yıl dijital dönüşüm projeleriyle sağlanan tasarruf miktarını %3 seviyesinde tutmak	Hayata geçirdiğimiz dijital dönüşüm projeleriyle %15,1 oranında tasarruf sağladık.	 
	Ürün Kalitesi ve Güvenliği	2030 yılına kadar ürünlerdeki geri dönüşüm veya ikincil yaşam oranını %20 seviyesine çıkarmak	4 elektrikli araç için EPD süreci tamamladık ve ürün bazlı çevresel etki analizlerini derinleştirdik. Mevcuttaki geri dönüş oranının sistematik ölçümüne yönelik veri altyapısını geliştiriyoruz.	
 Karbonsuz Değer Zinciri	İklim Değişikliği ve Enerji Yönetimi	2026 yılına kadar Karsan markalı araç üretiminde kullanılan elektriğin %100'ünü kendi yenilenebilir enerji üretiminden karşılamak	3.524 kWp kapasiteli çatı GES yatırımı tamamlandı. 2026 yılında elektrik tüketiminin kendi ürettiğimiz yenilenebilir kaynaklardan karşılanmasını hedefliyoruz.	 
	İklim Değişikliği ve Enerji Yönetimi	2030 yılına kadar Kapsam 1 ve 2 emisyonlarını sıfırlamak	Toplam Kapsam 1 Emisyonu: 10.369 tonCO ₂ e Toplam Kapsam 2 Emisyonu: 12.981 tonCO ₂ e 2024 yılına göre toplam Kapsam 1 ve Kapsam 2 emisyonları %10,9 artış gösterdi.	
	Su ve Atık Su Yönetimi	2030 yılına kadar atık suların %20 geri dönüştürülmesini sağlamak	HOSAB ile atık suyun yeniden artırılarak üretim suyu olarak kullanılmasına yönelik proje fizibilite değerlendirme aşamasındadır.	 
	Sorumlu Tedarik Zinciri	2035 yılına kadar kritik tedarikçilerin %50'sini, tüm tedarikçilerin %30'unu ÇSY değerlendirmesinden geçirmek	Kritik tedarikçilerin risk bazlı haritalama çalışmalarını başlattık.	 

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK HEDEFLERİ

Stratejik Değer Alanı	Öncelikli Konu	Sürdürülebilirlik Hedefi	2025 Yılı Performansı	İlgili SKA
 İnsan Odaklı Kapsayıcılık Ekosistemi	Eşitlik ve Kapsayıcılık	2030 yılına kadar kadın çalışan oranını %30'a çıkarmak	Kadın çalışan oranı: %12 Beyaz yaka kadın çalışan oranı: %27 Kadın istihdamını artırmak amacıyla çalışmalarımız devam ediyor.	 
	Eşitlik ve Kapsayıcılık	2030 yılına kadar kadın yönetici oranını %30'a çıkarmak	Kadın yönetici oranı: %21	
	Eşitlik ve Kapsayıcılık	2030 yılına kadar engelli çalışanlar için erişilebilir üretim alanlarını %15 düzeyine çıkarmak	Erişilebilir üretim alanlarına ilişkin baz yıl ölçümü henüz yapılmamış olup, metodoloji ve veri setinin 2026 yılında oluşturulması planlanmaktadır.	 
	İş Sağlığı ve Güvenliği	Kaza sıklık oranını/LTIFR her yıl azaltmak ve 3'ün altında tutmak	Kaza sıklık oranı 2025 yılında 11,1'den 4,9'a gerilemiştir. Hedeflenen seviye için iyileştirici ve önleyici çalışmalarımız devam ediyor.	 
	Çalışan Bağlılığı ve Refahı	2030 yılına kadar çalışan memnuniyet oranını %85'e çıkarmak	Çalışan memnuniyet oranı: %66 Memnuniyetin artırılması amacıyla geri bildirim süreçleri ve çalışan deneyimi iyileştirme çalışmalarımız sürüyor.	 
	Toplumsal Yatırımlar	2030 yılına kadar STK'lar ile toplamda 10 yeni program gerçekleştirmek	BUSİAD ile İK'nın Kodları ve Bakım Okulu, İLO ile Gelecek Atölyesi olmak üzere 3 yeni program gerçekleştirdik.	
 Etik ve Şeffaf Yönetişim Modeli	İş Etiği ve Uyum	2028 sonuna kadar İnsan Hakları Uyum Yönetim Sistemi kurmak	İnsan Hakları Uyum Yönetim Sistemini kurmak için çalışmalarımızı başlattık.	
	İş Etiği ve Uyum	Çalışan başına yılda 2 saat Etik ve İnsan Hakları eğitimi vermek	Etik eğitimi alan çalışan sayısı: 647 Verilen etik eğitim saati (kişi*saat): 108	
	Sorumlu Tedarik Zinciri	2035 yılına kadar Davranış Kurallarının tüm tedarikçilere uygulanmasını sağlamak	Tedarikçilerimiz, Karsan Etik Davranış Kuralları ve Uygulama Prosedürümüze tam uyum göstermekle yükümlüdür.	 
	Kurumsal Yönetim	2035 yılına kadar Yönetim Kurulu'ndaki kadın oranını %15'e çıkarmak	Yönetim Kurulu'nda kadın üyemiz bulunmamaktadır. Yönetim Kurulu yapısında çeşitliliğin artırılmasına yönelik çalışmalarımız devam ediyor.	 

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK YÖNETİŞİM YAPISI

Sürdürülebilirlik gündemimizi, üst yönetim sahipliği ve fonksiyonlar arası koordinasyonla **kurumsal karar süreçlerine entegre ediyoruz.**

Karsan'da sürdürülebilirlik yönetimi, çevresel, sosyal ve yönetim (ÇSY) risk ve fırsatlarının iş stratejilerine entegre edilmesini sağlayacak şekilde yapılandırılmıştır. Sürdürülebilirlik konularının nihai gözetimi Yönetim Kurulu tarafından yürütülmekte; süreç, CEO liderliğinde faaliyet gösteren Sürdürülebilirlik Komitesi ve ilgili çalışma grupları aracılığıyla yönetilmektedir.

Yönetim Kurulu, sürdürülebilirlik ve iklim başlıklarını Şirket'in uzun vadeli hedefleri, yatırım kararları ve finansal dayanıklılığı ile birlikte ele almakta; Kurumsal Yönetim Komitesi üzerinden yönetim sürecinin etkinliğini izlemektedir. CEO'nun aynı zamanda Yönetim Kurulu üyesi olması sayesinde, sürdürülebilirlik gündemi yönetim seviyesinden Yönetim Kurulu'na doğrudan taşınmaktadır.

CEO başkanlığında faaliyet gösteren Sürdürülebilirlik Komitesi, Karsan'ın kısa, orta ve uzun vadeli sürdürülebilirlik stratejilerinin belirlenmesi ve uygulanmasından sorumludur.

Komite; sürdürülebilirlik hedeflerini oluşturmakta, performans göstergelerini izlemekte ve ilerlemeyi düzenli olarak Yönetim Kurulu'na raporlamaktadır. Komite bünyesinde Üretim, Ar-Ge, Satın Alma ve Tedarik Zinciri, İnsan Kaynakları ve Finans fonksiyonlarının üst düzey yöneticileri yer almakta; böylece sürdürülebilirlik yaklaşımı organizasyon genelinde bütüncül bir şekilde ele alınmaktadır.

Sürdürülebilirlik Komitesi'ne bağlı olarak faaliyet gösteren beş ana çalışma grubu (Operasyonel Etki ve Karbon Yönetimi, Yaşam Döngüsü ve Yenilikçilik, Yeşil Tedarik Zinciri, Sosyal Etki ve Kapsayıcılık ile Risk ve Sürdürülebilir Finans), stratejilerin operasyonel düzeyde hayata geçirilmesini sağlamaktadır. Bu gruplar, kendi sorumluluk alanlarında projeler geliştirmekte, performansı izlemekte ve çıktıları Komite'ye raporlamaktadır. Çalışmalar, farklı birimlerden görevlendirilen sürdürülebilirlik elçileri aracılığıyla sahaya yayılmakta ve organizasyon genelinde sahiplenilmektedir.



Sürdürülebilirlik Komitesi Başkan: CEO				
Üretim Direktörü	Ar-Ge GMY	Satın Alma ve Tedarik Zinciri GMY	İK Direktörü	CFO
Operasyonel Etki ve Karbon Yönetimi Çalışma Grubu	Yaşam Döngüsü ve Yenilikçilik Çalışma Grubu	Yeşil Tedarik Çalışma Grubu	Sosyal Etki ve Kapsayıcılık Çalışma Grubu	Risk ve Sürdürülebilir Finans Çalışma Grubu

PAYDAŞ ETKİLEŞİMİ

Paydaşlarımızla yapılandırılmış ve düzenli iletişim kanalları aracılığıyla sürekli etkileşim sağlıyoruz.

Karsan olarak, tüm paydaşlarımızla açık, sürekli ve katılımcı bir iletişim süreci yürütmeyi önemsiyoruz. Paydaşlarımızın beklentilerini anlamak ve sürdürülebilirlik yönetimimizi daha da güçlendirmek için iletişim kanallarımızı sürekli geliştiriyoruz.

Her yıl gerçekleştirdiğimiz Olağan Genel Kurul Toplantılarında, şirketimizin uzun vadeli stratejilerini, sürdürülebilirlik hedeflerini ve performansını paylaşıyor, paydaşlarımızın görüş ve önerilerini alarak karar alma süreçlerimize entegre ediyoruz.

Paydaş Grubu	İletişim Yöntemi	İletişim Sıklığı
Çalışanlar	Anket ve Araştırmalar	Çeşitli Aralıklarla
	Eğitim Faaliyetleri	Değişen Aralıklarda
	Karsan Etik İlkeleri	Değişen Aralıklarda
	İç İletişim Platformları	Değişen Aralıklarda
	Öneri ve Ödüllendirme Sistemi	Değişen Aralıklarda
	Çalışma Grupları ve Komiteler	Değişen Aralıklarda
	Performans Yönetimi ve Kariyer Gelişimi Toplantıları	Yılda En Az Bir Kez
	Çalışan Portalı	Yılda En Az Bir Kez
	Sosyal Etkinlikler	Yılda En Az Bir Kez
	Yönetim Toplantıları	Yılda Bir Kez
	İletişim Toplantıları	Yılda Bir Kez
	Faaliyet Raporu	3 Ayda Bir
Müşteriler	Sürdürülebilirlik Raporu	Yılda Bir Kez
	Birebir Görüşmeler	Talep Üzerine
	Faaliyet Raporu	3 Ayda Bir
	Müşteri Memnuniyet Araştırmaları	Yılda Bir Kez
	Sürdürülebilirlik Raporu	Yılda Bir Kez
	Bağlı Portal	Sürekli
	Sosyal Medya	Her Gün, Gün Aşırı
	Birebir Görüşmeler	Talep Üzerine
	İSG Komiteleri	Ayda Bir Kez
	Faaliyet Raporu	3 Ayda Bir
	Sürdürülebilirlik Raporu	Yılda Bir Kez
	SAP	İhtiyaç Durumunda
Tedarikçiler	Teknoloji günü (planan tedarikçiler)	Her Ay
	BtoB görüşmeleri (potansiyel tedarikçiler)	Yılda İki kez
	Tedarikçi Günü	Yılda Bir Kez
	Genel Kurul Toplantıları	Yılda Bir Kez
	Faaliyet Raporu	3 Ayda Bir
	Sürdürülebilirlik Raporu	Yılda Bir Kez
	Yönetim Kurulu Toplantıları	Yılda 7 Kez
	Holding Bazında İç İletişim	İhtiyaç Durumunda
Kıraça Holding		



PAYDAŞ ETKİLEŞİMİ

GİRİŞ

BİR BAKIŞTA
KARSAN

KARSAN'DA
SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

YENİLİKÇİ MOBİLİTE
ÇÖZÜMLERİ

KARBONSUZ
DEĞER ZİNCİRİ

İNSAN ODAKLI
KAPSAYICILIK EKOSİSTEMİ

ETİK VE ŞEFFAF
YÖNETİŞİM MODELİ

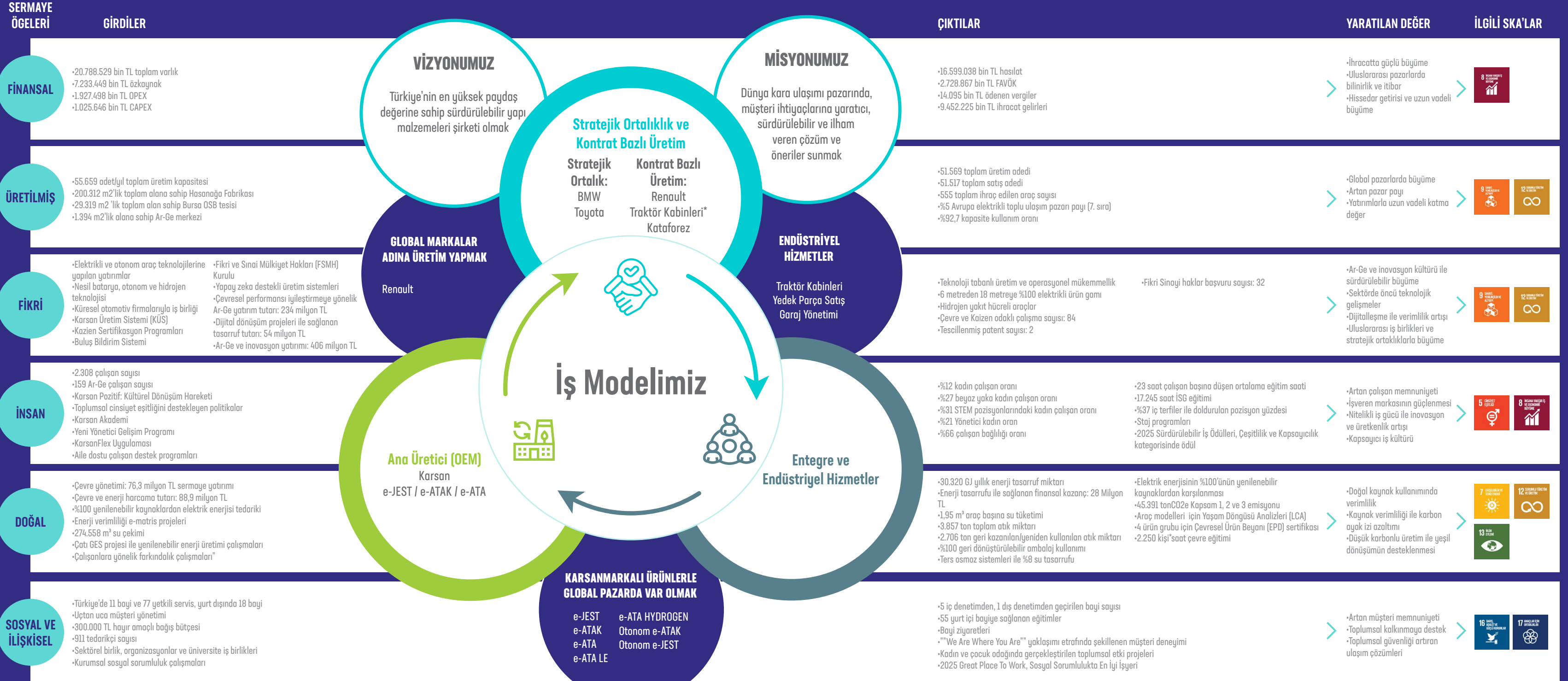
YÖNETİM KURULU
FAALİYET RAPORU

EKLER

Paydaş Grubu	İletişim Yöntemi	İletişim Sıklığı
Yatırımcılar ve Pay Sahipleri	Genel Kurul Toplantıları	Yılda Bir Kez
	Faaliyet Raporu	3 Ayda Bir
	Sürdürülebilirlik Raporu	Yılda Bir Kez
	Yönetim Kurulu Toplantıları	İhtiyaç Durumunda
	Özel Durum Açıklamaları	İhtiyaç Durumunda
	Yüz Yüze Yatırımcı Sunumları	Yılda Bir Kez
	Online Yatırımcı Sunumları	Yılda 3 Kez
	Birebir Görüşmeler	Talep Üzerine
Kamu Kurumları	Kamuyu Aydınlatma Platformu	İhtiyaç Durumunda
	Toplantı ve Görüşmeler	Talep Üzerine
	Bilgilendirme Raporları	Çeşitli Aralıklarla
	Kamu Denetimleri	Çeşitli Aralıklarla/Anlık
	Faaliyet Raporu	3 Ayda Bir
	Sürdürülebilirlik Raporu	Yılda Bir Kez
	Kamuyu Aydınlatma Platformu	İhtiyaç Durumunda
	Röportaj ve Söyleşiler	Talep Üzerine
Medya	Toplantı ve Görüşmeler	Yılda Birkaç Kez
	Basın Bültenleri,	İhtiyaç Durumunda
	Özel Durum Açıklamaları	İhtiyaç Durumunda
	Faaliyet Raporu	3 Ayda Bir
	Sürdürülebilirlik Raporu	Yılda Bir Kez
	Sosyal Medya	Hergün, gün aşırı
	Üyelikler	Sürekli
	Çalışma Grupları	Dönemsel
Sivil Toplum Kuruluşları	Komite ve Yönetim Kurulu Üyelikleri	Dönemsel
	Ortak Proje ve İnisiyatifler	Talep Üzerine
	Toplantı ve Görüşmeler	Talep Üzerine
	Faaliyet Raporu	3 Ayda Bir
	Sürdürülebilirlik Raporu	Yılda Bir Kez



KARSAN DEĞER YARATMA MODELİ





GİRİŞ

BİR BAKIŞTA
KARSAN

KARSAN'DA
SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

**YENİLİKÇİ MOBİLİTE
ÇÖZÜMLERİ**

KARBONSUZ
DEĞER ZİNCİRİ

İNSAN ODAKLI
KAPSAYICILIK EKOSİSTEMİ

ETİK VE ŞEFFAF
YÖNETİŞİM MODELİ

YÖNETİM KURULU
FAALİYET RAPORU

EKLER

YENİLİKÇİ MOBİLİTE ÇÖZÜMLERİ

- 44 Ar-Ge ve İnovasyon
- 48 Dijitalleşme
- 49 Yenilikçi Ürünlerimiz
- 59 Bilgi Güvenliği ve Gizliliği
- 61 Ürün Kalitesi ve Güvenliği



AR-GE VE İNOVASYON

2025 yılında Ar-Ge ve inovasyon yatırımlarımızın %58'i çevresel performansın iyileştirilmesine yönelik projelere ayrıldı.

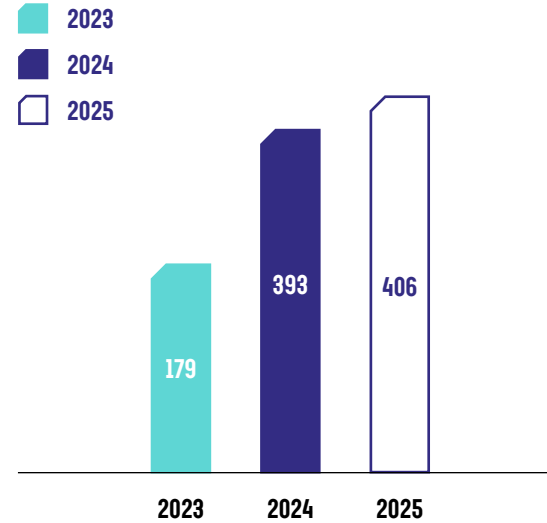
Mobilitenin geleceğini şekillendirme vizyonumuz doğrultusunda, teknolojiye yön veren yenilikçi çözümler geliştiriyor ve sürdürülebilir ulaşım ekosistemine katkı sağlıyoruz. Ar-Ge ve inovasyonu yalnızca ürün geliştirme süreçlerimizin değil, iş yapış biçimimizin de merkezine alarak; akıllı, çevreci ve rekabetçi mobilite çözümleri üretmeye odaklanıyoruz.

Ar-Ge çalışmalarımızı, 2019 yılında T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından akredite edilen Ar-Ge Merkezimiz aracılığıyla yürütüyoruz. Organizasyonel yapımızı güçlendirerek inovatif ürün geliştirme kültürümüzü yaygınlaştırıyor, alanında uzman kadromuzla sektöre yön veren projeler geliştiriyoruz. Bu kapsamda Ar-Ge ve inovasyon yatırımlarımızı istikrarlı biçimde artırırken, 2025 yılı itibarıyla Ar-Ge ve inovasyon departmanlarımızda görev yapan çalışan sayımız 159 kişiye ulaştı.

2025 yılında Ar-Ge ve inovasyon yatırımlarımız, otonom sürüş teknolojileri, yapay zekâ destekli akıllı üretim yaklaşımları, yeni nesil elektrikli ve hidrojenli araç çözümleri ile çevresel performansı iyileştirmeye yönelik sürdürülebilirlik odaklı geliştirme

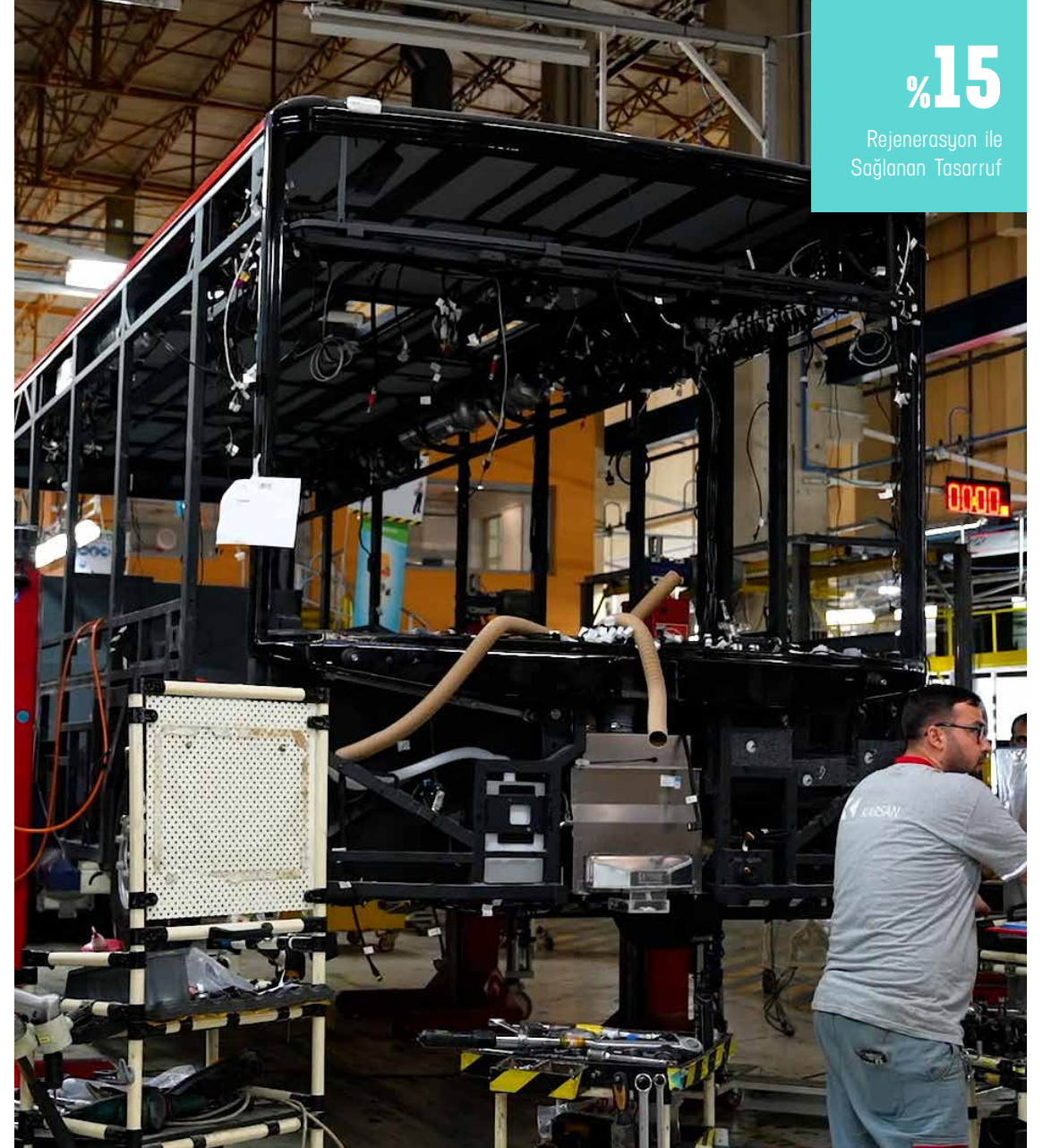
faaliyetlerine yoğunlaştı. Bu doğrultuda Ar-Ge ve inovasyon yatırımlarımız 406 milyon TL seviyesinde gerçekleşirken, çevresel performansı iyileştirmeye yönelik Ar-Ge yatırımlarımız 234 milyon TL'ye ulaştı.

Yıllara Göre Ar-Ge İnovasyon Yatırımları (Milyon TL)



%15

Rejenerasyon ile Sağlanan Tasarruf



AR-GE VE İNOVASYON

GİRİŞ

BİR BAKIŞTA
KARSANKARSAN'DA
SÜRDÜRÜLEBİLİRLİKYENİLİKÇİ MOBİLİTE
ÇÖZÜMLERİKARBONSUZ
DEĞER ZİNCİRİİNSAN ODAKLI
KAPSAYICILIK EKOSİSTEMİETİK VE ŞEFFAF
YÖNETİŞİM MODELİYÖNETİM KURULU
FAALİYET RAPORU

EKLER

Ar-Ge Organizasyonumuz

Elektrik ve Elektronik Tasarım Mühendisliği	Elektrik Elektronik Araç Yazılım Mühendisliği
	Kablolama ve Müşteri Sistemleri Mühendisliği
	Mühendislik Kalite, Fonksiyonel ve Siber Güvenlik
Sistem Mühendisliği	Termal Sistemler Mühendisliği
	Elektro Mekanik Sistemler Mühendisliği
	Şasi Sistem Mühendisliği
	HV Sistemler Mühendisliği
	LV Sistemler Mühendisliği
	Homologasyon Mühendisliği
Araç Mühendisliği	PLM ve Konfigürasyon Mühendisliği
	Prototip Mühendisliği
	Konsept Tasarım Mühendisliği
	Gövde ve Sanal Analizler Mühendisliği
Mekanik Tasarım Mühendisliği	Dış Trim Mühendisliği
	Yolcu Bölgesi İç Trim Mühendisliği
	Sürücü Bölgesi İç Trim Mühendisliği
	Rotalama Mühendisliği

Karsan Ar-Ge Merkezi Yönetim Süreci

Aşama	İçerik
Proje Planının Oluşturulması	Projenin ön kapsamı, zaman planı ve bütçesinin hazırlanması
	Literatür, patent ve rakip araştırmaları
	Hedef pazar araştırması
	Projenin yenilikçi yönetiminin belirlenmesi
	Proje için gerekli ekipman, kaynak ve uygulama alanı ihtiyacının belirlenmesi

Karsan Ar-Ge Merkezi Yönetim Süreci

Aşama	İçerik
Kavramsal Fizibilite	Projenin konusunu belirleyen ihtiyaçların tanımlanması
	Proje planının ve bütçesinin belirlenmesi
	Proje ekibinin belirlenmesi
	Projenin beklenen hedefleri ve sağladığı faydaların ölçülebilir değerlerle tanımlanması
	Kavramsal tasarım çalışmalarının tanımlanması
	Kritik/güvenlik parça listelerinin oluşturulması
	Projenin sanal ve fiziksel test ve doğrulama planının hazırlanması
Ekonomik Fizibilite	Projenin kapsamı, zaman planı ve bütçesinin güncellenmesi
	Proje tasarım parça listesinin belirlenmesi
	Proje alt iş paketlerinin hedeflerinin belirlenmesi
	Proje hedeflerinin ve faydalarının güncellenmesi
	Ön tasarım çalışmalarının yapılması
	Prototip imalat planının oluşturulması
Proje Onay Aşaması	Projenin risk planının hazırlanması
	Ön sanal analiz testlerinin yapılması
	Prototip üretimi
Mühendislik Onay Aşaması	Projenin kapsam, zaman planı ve bütçesinin güncellenmesi
	Tasarımların çalışmalarının detaylandırılması
	Güncel seviye prototip üretimi
	Fiziksel testlerin yapılması
	Üretilebilirlik sorgulamalarının tamamlanması
	Tasarımın dondurulması



AR-GE VE İNOVASYON

2025 Yılında Odaklandığımız Ar-Ge ve İnovasyon Çalışmaları

2025 yılı boyunca Ar-Ge çalışmalarımızı ürün, süreç ve teknoloji boyutlarında bütüncül bir yaklaşımla ele aldık. Eureka programı kapsamında altı partnerli uluslararası bir konsorsiyum ile birlikte yürüttüğümüz “Yapay Zekâ Destekli Akıllı Üretim Sistemi Projesiyle”; üretim süreçlerinde verimliliği artırmayı, operasyonel hataları azaltmayı ve maliyet etkin bir üretim yönetimi sağlamayı hedefledik. Bu proje kapsamında üretim hatlarını, lojistik akışları ve iş gücü kullanımını daha izlenebilir, esnek ve optimize edilebilir hale getirdik.

Ürün geliştirme tarafında ise e-Jest ve e-ATA ürün gruplarında batarya sistemlerinin teknoloji seviyesini yükselttik; güncellenmiş araç altyapısıyla menzil, performans ve operasyonel verimliliği artırdık. Bununla birlikte Hidrojen Enerjisiyle Güç ve Menzil Devrimi çalışmalarıyla, uzun menzil ve yüksek operasyonel süreklilik gerektiren toplu taşımacılık uygulamalarına yönelik sıfır emisyonlu çözümler geliştirdik.

Sürdürülebilirlik odağında yürüttüğümüz “İklimlendirme Sistemlerinde Düşük GWP Değerine Sahip Soğutucu Akışkanların Kullanımına Geçiş Projesi” ile çevresel etkilerin azaltılmasını sağladık.

Ürünlerin farklı iklim koşullarına dayanıklılığını artırmak amacıyla, alt sistemlerde daha yüksek ve düşük sıcaklıklara uygun bileşen seçimleri yaparak; iklimlendirme ve soğutma sistemlerinde düşük Küresel Isınma Potansiyeline (GWP) sahip çevre dostu soğutucu akışkanlara geçmekteyiz. Ayrıca, farklı iklim koşullarında performansı koruyacak şekilde alternatif batarya konfigürasyonları geliştirerek, araçların operasyonel sürekliliği ve iklim koşullarına uyum kapasitesini güçlendiriyoruz.

Yeni Ürün Geliştirme ve Sürdürülebilir Mobiliteye Katkı

2025 yılı içerisinde Ar-Ge Merkezimizde; “ATA 12 metre Low Entry Projesi” ile midibüs ve otobüs gruplarında yeni batarya entegrasyonu projelerini hayata geçirdik ve başarıyla tamamladık. Bu projeler sayesinde farklı pazar ve kullanım senaryolarına uyum sağlayabilen, enerji verimliliği yüksek ve çevresel etkileri azaltılmış yeni nesil araç çözümleri geliştirdik.

Yeni batarya projeleriyle daha yüksek enerji yoğunluğuna sahip teknolojileri ve güncellenmiş elektrikli araç altyapılarını devreye alarak menzil, performans ve operasyonel verimliliği artırdık. ATA 12 metre Low Entry Projesi ile ise şehirler arası ve uzun mesafeli taşımacılık ihtiyaçlarına yönelik konfor, güvenlik ve regülasyon uyumunu ön planda tutan bir çözüm sunarak sürdürülebilir toplu ulaşım hedeflerimize katkı sağladık.

Yakıt Verimliliği, Emisyon Azaltımı ve Hafifletme Çalışmaları

Araç seviyesinde sıfır emisyon hedefi doğrultusunda geliştirme çalışmalarımızı sürdürürken, batarya

elektrikli ürün gamımızı hidrojen yakıtlı otobüslerle genişletiyoruz. Bununla birlikte yakıt ve enerji verimliliğini yalnızca tekil bileşenler üzerinden değil, araç genelinde sistem seviyesinde ele alıyoruz; hafif malzeme kullanımı, ağırlık azaltma faaliyetleri ve akıllı enerji yönetimi çözümleriyle bütüncül bir optimizasyon yaklaşımı benimsiyoruz.

2025 yılında araç ağırlığının azaltılmasına yönelik olarak sanal analiz ve simülasyonlar, optimize edilmiş yapısal tasarımlar ile kompozit ve ileri mühendislik malzemeleri üzerine çalışmalar yürüttük. Bu çalışmalarla yapısal dayanımı korurken kütleyi azaltmayı ve dolayısıyla birim kilometre başına enerji tüketimini düşürmeyi hedefledik.

Elektrikli araç filomuzda enerji verimliliğini artırma yaklaşımımız, güç talebinin üretimi, dağıtımı ve kayıpların olduğu tüm noktaları kapsayan sistem seviyesinde bir optimizasyona dayanmaktadır. Bu kapsamda:

- **Merkezi ve yazılım tabanlı enerji yönetim sistemi ile batarya, şebeke şarjı, rejeneratif enerji ve varsa ek enerji kaynaklarını dinamik algoritmalarla yönetiyoruz.** Sistem; anlık güç ihtiyacı, batarya doluluk oranı (SOC) ve sürüş koşullarını dikkate alarak enerjinin hangi kaynaktan, ne zaman ve ne miktarda kullanılacağını otomatik olarak belirliyor. Bu sayede gereksiz batarya zorlanmasını azaltıyor, enerji verimliliğini artırıyor ve batarya ömrünü destekliyoruz.
- **Akıma bağlı batarya termal yönetimi yaklaşımıyla, bataryadan çekilen akım belirli eşik değerlerin altında kaldığında soğutma veya ısıtma sistemlerini devreye almıyoruz.** Özellikle şehir içi, düşük yük

ve bekleme senaryolarında yardımcı sistemlerden kaynaklanan ilave tüketimi azaltarak toplam enerji performansını iyileştiriyoruz. Bu yazılım odaklı kontrol mantığı, donanım değişikliği gerektirmeden menzile doğrudan katkı sağlıyor.

- **Tahrik hattı ve aks teknolojilerindeki verim iyileştirmeleri ile motor-inverter-aks kombinasyonunun toplam verim haritasını genişletiyoruz.** Daha yüksek kısmi yük verimi, azaltılmış mekanik kayıplar ve rejeneratif frenlemede artan geri kazanım oranı sayesinde aynı yol ve hız koşullarında daha düşük elektriksel güç talebi elde ediyoruz. Yazılım tabanlı enerji yönetimi ile donanımsal verim artışlarını birlikte ele alarak kayıpları iki katmanlı bir yaklaşımla azaltıyoruz.

Enerji verimliliğindeki iyileşmeyi araç bazında kWh/km* performans metriği ile izliyor; bu değeri hem kontrollü test sürüşlerinde hem de sahadan elde edilen gerçek zamanlı telemetri verileriyle doğruluyoruz. Emisyon azaltımını ise egzoz emisyonu yerine tüketilen elektrik enerjisinin karbon yoğunluğu üzerinden değerlendiriyor; uluslararası test standartları ve VECTO simülasyonları aracılığıyla sonuçları ölçüyor ve doğruluyoruz.

Bu bütüncül yaklaşım sayesinde; enerji akışının dinamik optimizasyonu, yardımcı tüketimlerin ihtiyaç temelli azaltılması ve tahrik kayıplarının düşürülmesi yoluyla araçlarımızın toplam enerji performansını ve dolaylı emisyon azaltım etkisini sistematik olarak iyileştiriyoruz.

**Katedilen mesafe başına enerji tüketimini ifade etmektedir.*

AR-GE VE İNOVASYON

Otonom ve Elektrikli Araç Teknolojilerinde Liderlik

Otonom mobilite alanında hem teknoloji geliştiren hem de teknolojileri gerçek yol koşullarında başarıyla hayata geçiren öncü bir üretici olarak çalışmalarımızı sürdürüyoruz. Bu doğrultuda inovasyon kültürü yaklaşımımız; gerçek dünya deneyimi, regülasyonlarla tam uyum, gelişmiş ADS yetkinlikleri ve sürekli öğrenmeye dayalı bir yaklaşım üzerine kuruludur.

2021 yılından bu yana Norveç Stavanger'da kesintisiz şekilde yürüttüğümüz sürücüsüz yolcu taşımacılığı operasyonu sayesinde; sistem dayanıklılığı, iklim performansı, yolcu kabulü ve regülasyonlarla iş birliği konularında önemli bir operasyonel deneyim kazandık. Küresel ölçekte henüz standart bir tip onayı bulunmayan otonom araçlar için operasyonlarımızı Operational Approval süreçleriyle yürütürken, eş zamanlı olarak Type Approval hedefi doğrultusunda Avrupa'daki otoritelerle çalışmalarımıza devam ediyoruz.

Bu kapsamda ADS yetkinliklerinin geliştirilmesi, ODD kapsamının genişletilmesi, Seviye 4 otonomiye uygun redundant sistem mimarileri, dijital kontrol merkezleri ve Travel on Demand entegrasyonları üzerine çalışmalarımızı sürdürüyoruz.

Döngüsel Ekonomi ve Geri Dönüştürülmüş Malzeme Çalışmaları

2025 yılı içerisinde çevresel sürdürülebilirliği artırmak ve döngüsel ekonomi yaklaşımını güçlendirmek amacıyla geri dönüştürülmüş ve biyobazlı malzemelerin araç iç trim parçalarında kullanılabilirliğine yönelik Ar-Ge değerlendirme çalışmaları yürüttük. Zeytin çekirdeğinin preslenmesiyle elde edilen biyobazlı malzemeler üzerine yapılan fizibilite çalışmalarıyla petrol bazlı plastik kullanımının azaltılmasını ve karbon ayak izinin düşürülmesini hedefledik. Bu kapsamda ilgili malzemelerin teknik ve çevresel uygunluğuna yönelik Ar-Ge değerlendirmelerimiz 2025 yılı itibarıyla devam ediyor.

Açık İnovasyon ve Kurum İçi Girişimcilik

Açık inovasyon yaklaşımımız doğrultusunda, farklı sektörlerden ve akademik dünyadan iş birlikleri geliştirerek yenilikçi çözümler üretmeye devam ediyoruz. İnovasyonu şirket kültürümüzün ayrılmaz bir parçası olarak görüyor; çalışanlarımızın fikirlerini özgürce paylaşabilecekleri, bu fikirlerin ticari değere dönüşebilecekleri bir ortam sunmayı hedefliyoruz. Bu doğrultuda, açık inovasyon faaliyetlerimizi kurum içi girişimcilik uygulamalarımız ve fikri-sınai mülkiyet hakları yönetimi ile bütüncül bir yapı içerisinde ele alıyoruz.

Çalışanlarımızın geliştirdiği yenilikçi fikirlerin korunmasını, değerlendirilmesini ve ticarileştirilmesini sağlamak amacıyla Fikri ve Sınai Mülkiyet Hakları (FSMH) süreçlerimizi aktif ve sistematik şekilde yönetiyoruz.

Bu kapsamda yürüttüğümüz temel uygulamalar aşağıda özetlenmektedir:



- **FSMH Farkındalık ve Bilgilendirme Çalışmaları:** Çalışanlarımızın patent, faydalı model, marka ve tasarım hakları konularında farkındalığını artırmak amacıyla düzenli bilgilendirme ve yönlendirme çalışmaları yürütüyoruz. Bu sayede, geliştirilen fikirlerin doğru FSMH süreçlerine dahil edilmesini destekliyoruz.



- **Buluş Bildirim ve Değerlendirme Süreci:** Çalışanlarımız, patentlenebilir nitelikte olduğunu düşündükleri fikirlerini kurum içi sunum formatı aracılığıyla Ar-Ge Teşvik ve Süreç birimine iletiyor. İletilen fikirleri ulusal ve uluslararası patent veri tabanlarında "dünya çapında yenilik" kriteri doğrultusunda ön araştırmaya tabi tutuyor; bu ön değerlendirme sonucunda fikrin Fikri Sınai Mülkiyet Hakları Kurulu'na taşınıp taşınmayacağına karar veriyoruz.



- **FSMH Kurul Yapısı ve Karar Mekanizması:** Fikri Sınai Mülkiyet Hakları Kurulumuzu; Ar-Ge Genel Müdür Yardımcılığı, Ar-Ge direktörlükleri ve müdürlükleri, Ar-Ge koordinasyonundan sorumlu yöneticiler ile İnsan Kaynakları Direktörlüğü, Mali İşler ve Finans, Üretim ve İhracat fonksiyonlarından üst düzey yöneticilerin katılımıyla yapılandırıyoruz. Kurula sunulan fikirleri teknik, ticari ve stratejik açıdan değerlendiriyor; uygun bulunan başvurular için patent, faydalı model veya diğer FSMH süreçlerini başlatıyoruz.



- **Teşvik ve Ödüllendirme Mekanizmaları:** FSMH başvurusu yapılan ve ticarileşme potansiyeli taşıyan fikirlerin geliştirilmesini teşvik etmek amacıyla çalışanlarımızı ödüllendirme ve teşvik mekanizmalarıyla destekliyoruz. Bu yaklaşım, kurum içi girişimciliğin yaygınlaşmasına ve çalışanların inovasyon süreçlerine aktif katılımına katkı sağlamaktadır.

Bu yapı sayesinde, çalışanlarımızdan gelen yenilikçi fikirleri sistematik bir şekilde değerlendiriyor; fikri ve sınai mülkiyet portföyümüzü güçlendirirken kurum içi inovasyon kültürümüzü de sürdürülebilir biçimde geliştiriyoruz. Açık inovasyon ve kurum içi girişimcilik uygulamalarımızla, Ar-Ge yetkinliklerimizi destekleyen ve mobilitenin geleceğine katkı sağlayan yenilikçi çözümleri hayata geçirmeye devam ediyoruz.

DİJİTALLEŞME

2025 yılında hayata geçirdiğimiz dijital dönüşüm projeleriyle süreç verimliliğimizi artırarak **%15,1 oranında iyileşme sağladık ve toplam 54 milyon TL net finansal tasarruf elde ettik.**



Karsan olarak katma değer odaklı bir dijital iş modeli oluşturmayı ve yenilik kültürümüzü teknolojiyle bütünleştirmeyi stratejik önceliklerimiz arasında konumlandırıyoruz. Bu doğrultuda dijital dönüşüm çalışmalarımızı; süreç verimliliğini artıran, karar alma mekanizmalarını güçlendiren ve sürdürülebilir büyümeyi destekleyen bütüncül bir yaklaşımla yürütüyoruz.

2025 yılı itibarıyla dijital dönüşüm odağımızda; ERP dönüşümü, Oracle'dan SAP platformuna geçiş, yeni nesil mimari altyapılarla geliştirilen DMS (Dealer Management System) projeleri ve kurumsal sistem entegrasyonları yer alıyor. Bulut teknolojilerine geçiş sürecimizle birlikte SAP Fiori-ABAP, .NET, React ve PostgreSQL tabanlı modern uygulama mimarileri kullanarak ölçeklenebilir, esnek ve güvenli bir dijital altyapı oluşturuyoruz. Bu çalışmalar sayesinde iş süreçlerimizi daha entegre, izlenebilir ve hızlı hale getiriyoruz.

2025 yılında iş süreçlerinin verimliliğini ve otomasyon seviyesini artırmak amacıyla Bilgi Teknolojileri ekiplerimiz tarafından aşağıdaki projeler hayata geçirildi:

- SAP ERP Dönüşüm Projesi
- Yurt İçi ve Yurt Dışı DMS Uygulamalarının Devreye Alınması
- Denetim Süreçlerinin Uçtan Uca Otomasyonu
- Karsan Tedarikçi Portalı Fiyatlandırma Geliştirmeleri
- Ar-Ge Proje Kapasite Yönetim Modülü
- LFF Hat Yanı İzlenebilirlik Projesi

Ar-Ge süreçlerinde dijitalleşmeyi güçlendirmek amacıyla araç yazılım geliştirme ve kablolama taleplerinin tek bir platform üzerinden yönetilmesini sağlayan Soft-Wire uygulamasını devreye aldık. Bu uygulama ile günlük e-posta ve Excel tabanlı süreçleri ortadan kaldırarak taleplerin standart formlar, otomatik onay akışları, merkezi veri yapısı ve raporlanabilir metriklerle yönetilmesini sağladık. Soft-Wire üzerinden elde edilen verileri Power BI ile görselleştirerek kullanıcı dostu panolar oluşturduk ve otomatik raporlama altyapısını hayata geçirdik. Ayrıca Ar-Ge Araç Yazılım ve Kablolama Yöneticiliği süreçlerinde iş planlamasını Microsoft Planner üzerinden dijitalleştirerek, Soft-Wire ile entegre bir yapı kurduk.

2025 yılı Aralık ayı itibarıyla, sistem gereksinimleri, yazılım kodları ve test çıktıları arasındaki uyumu yapay zekâ ile analiz eden Yapay Zekâ Destekli Gereksinim-Yazılım-Test Sistemi için çalışmalara da başladık. Bu sistemle yazılım geliştirme süreçlerinde tutarlılığın artırılmasını ve kalite güvence mekanizmalarının güçlendirilmesini hedefliyoruz.

Dijital dönüşüm projeleriyle sağlanan finansal tasarruf tutarını, her yıl toplam maliyetlerimize oranla en az %3 seviyesinde tutmayı hedefliyoruz. Bu hedef doğrultusunda yürüttüğümüz dijital dönüşüm projeleri sayesinde, 2025 yılında operasyonel süreçlerde sağlanan iyileştirmeler ve otomasyon uygulamaları sonucunda 54 milyon TL net finansal tasarruf elde ettik. Dijitalleşme yatırımlarımız; manuel iş yükünün azaltılması, süreçlerin sadeleştirilmesi, hata oranlarının düşürülmesi ve kaynak kullanımının daha etkin hale getirilmesi yoluyla verimlilik artışı sağladı.

Bu kapsamda elde edilen tasarruf, ilgili dönem toplam maliyetlerimizle karşılaştırıldığında %15,1 oranında bir iyileşmeye karşılık gelmektedir. Dijital dönüşüm projelerimizin yalnızca teknolojik altyapıyı güçlendirmekle kalmayıp, aynı zamanda ölçülebilir finansal katkı yaratması, dijitalleşmeyi Karsan'ın sürdürülebilir büyüme ve rekabetçilik stratejisinin temel bileşenlerinden biri haline getirmektedir.

Önümüzdeki dönemde dijital dönüşüm yol haritamız kapsamında; üretici yapay zekâ çözümlerinin yaygınlaştırılmasını, şirket genelinde yapay zekâ yetkinlik gelişim programlarının uygulanmasını, IoT altyapılarının genişletilmesini ve operasyonel sistemlerle entegrasyonunu, kurumsal veri ambarı ve merkezi raporlama platformlarının devreye alınmasını, OT Security çalışmalarının hayata geçirilmesini ve veri merkezlerinin bulut ortamına taşınmasını hedefliyoruz. Bu çalışmalarla dijital olgunluk seviyemizi yükseltmeyi, operasyonel sürekliliği güçlendirmeyi ve sürdürülebilir dijital dönüşüm hedeflerimizi desteklemeyi amaçlıyoruz.

YENİLİKÇİ ÜRÜNLERİMİZ

Elektrikli ve otonom teknolojilerle geliştirdiğimiz ürün gamımız, düşük emisyon ve yüksek operasyonel verimlilik odağında şekilleniyor.

Mobilitenin geleceğinde bir adım önde olma vizyonumuzla toplu taşıma sektörünün dönüşümüne öncülük ediyoruz. Elektrikli ve otonom araç teknolojilerine yaptığımız yatırımlarla hem düşük emisyonlu hem de yüksek verimlilik sağlayan araçlar geliştiriyoruz. Ar-Ge çalışmalarımızı daha da ileri taşıyarak yeni ürün platformları, hidrojen yakıt hücreli araçlar, otonom sürüş sistemleri ve geri dönüştürülmüş malzemeler kullanımı gibi birçok alanda önemli projeler yürüttük.

Ar-Ge Merkezimiz, gerçekleştirdiğimiz inovasyon odaklı geliştirmelerle Avrupa'da %100 yerli 6 m e-JEST ve 8 m e-ATAK modellerimizin üst üste pazar liderliğine ulaşmasını sağladı. 2022'de lansmanı yapılan e-ATA Hidrojen yakıtlı otobüsümüzün geliştirme çalışmaları Ar-Ge ekibimiz tarafından sürdürülüyor. Ayrıca, Kuzey Amerika FMVSS ve CMVSS düzenlemelerine uygun olarak geliştirilen ve üretilen e-JEST 6 m modellerimiz, Kuzey Amerika pazarındaki varlığımızı güçlendirmeye devam ediyor. Bunun yanı sıra, Japonya ve İngiltere pazarlarına

yönelik çalışmalarımız, yerel düzenlemelere uygun ürünler geliştirme ve bu bölgelerde Karsan'ın varlığını artırma hedefiyle devam ediyor. Bu çalışmalar, küresel ölçekte marka değerimizin yaygınlaşmasını destekliyor.

Otonom araç teknolojileri alanında proje sayımızı artırarak bu teknolojinin yaygınlaşmasını ve küresel pazarda daha güçlü bir konum elde etmeyi hedefliyoruz. Halihazırda birçok ülkede aktif olarak kullanılmakta olan otonom araçlarımızla, yeni pazarlara giriş stratejilerimiz doğrultusunda hız kazanan projelerimiz de bulunmaktadır.

Ayrıca, geri dönüştürülmüş malzemelerin kullanım alanlarını genişleterek karbon ayak izini azaltmaya yönelik önemli adımlar atıyoruz. Araç tasarım ve üretim süreçlerimizde sürdürülebilirliği önceliklendirerek çevresel etkileri minimize etmeyi amaçlıyoruz. Bu çerçevede yürüttüğümüz çalışmalar, çevre dostu üretim süreçlerini desteklerken sektördeki rekabet gücümüzü de artırıyor.

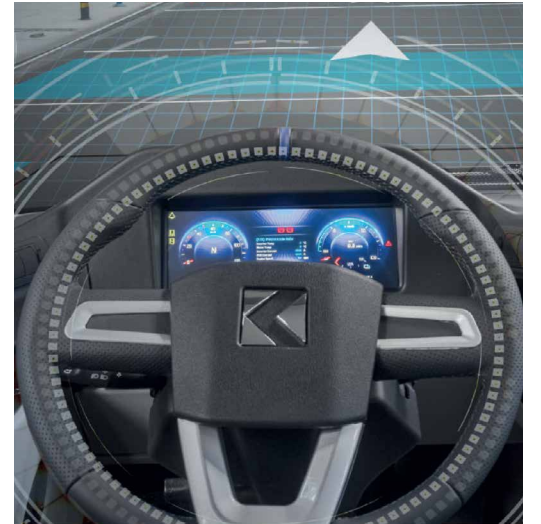
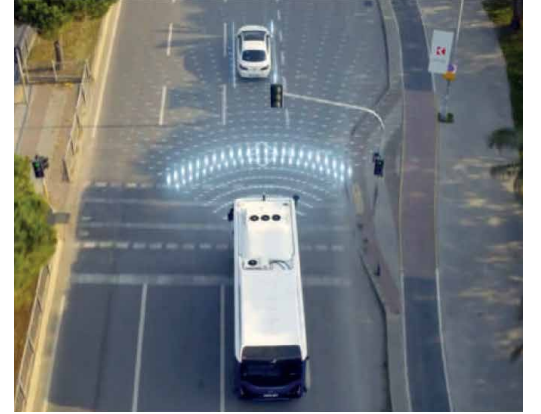
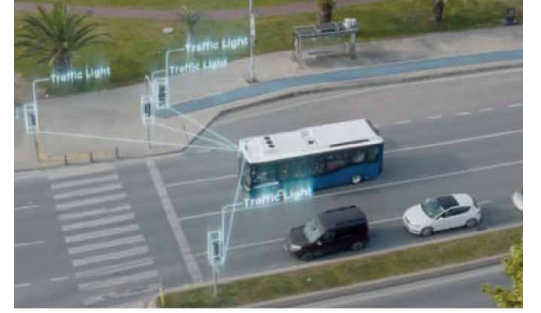
Elektrikli Araçlar

Elektrikli araçlar, toplu taşıma sektöründe dönüşümün anahtarı olarak kabul edilirken Karsan'ın iş modeline kritik bir rol üstleniyor. Electric Evolution yolculuğumuz kapsamında genişleyen elektrikli araç portföyümüz, emisyon azaltım amaçlarımızla uyumlu şekilde değer yaratıyor. e-JEST, e-ATAK ve e-ATA gibi modellerimiz, farklı kapasite ve kullanım ihtiyaçlarına yanıt veren kapsamlı bir çözüm sunuyor. Şehir içi toplu taşıma ihtiyaçlarına olduğu gibi uzun mesafe yolcu taşımacılık gereksinimlerine de uygun şekilde optimize edilen bu modeller, operasyonel maliyetleri düşürmek ve karbon salımını azaltmak için geliştirildi.

Batarya teknolojileri, güç elektroniği ve aktarma organlarının iyileştirilmesi gibi alanlara odaklanarak enerji verimliliğimizi artırıyoruz. Hafif malzeme kullanımı ve şarj altyapısındaki yenilikler sayesinde araçlarımızın performansını daha ileri bir seviyeye taşıyoruz. VECTO simülasyonu ve gerçek zamanlı veri analizleriyle emisyon azaltımını izliyor, süreçlerimizi sürekli iyileştiriyoruz. Bu araçlar, yalnızca çevresel fayda sağlamakla kalmıyor, aynı zamanda sektördeki rekabet gücümüzü de artırıyor.

Rejenerasyon Teknolojisi

Elektrikli araçlarımızda enerji tasarrufunu artırmak ve menzili uzatmak amacıyla rejenerasyon teknolojisini kullanıyoruz. Bu teknoloji sayesinde, gaz pedalından ayak çekildiğinde ve fren kullanılmadığında aracın kinetik enerjisi elektrik motoru vasıtasıyla bataryaya aktarılıyor ve şarj ediliyor. Bu sistem, standart sürüş koşullarında %15'e varan enerji tasarrufu sağlıyor. Böylece, araçlarımız şarj gerektirmeden yaklaşık 45 km daha fazla yol alabiliyor ve operasyonel verimlilik artırıyor.





GİRİŞ

BİR BAKIŞTA
KARSANKARSAN'DA
SÜRDÜRÜLEBİLİRLİKYENİLİKÇİ MOBİLİTE
ÇÖZÜMLERİKARBONSUZ
DEĞER ZİNCİRİİNSAN ODAKLI
KAPSAYICILIK EKOSİSTEMİETİK VE ŞEFFAF
YÖNETİŞİM MODELİYÖNETİM KURULU
FAALİYET RAPORU

EKLER

YENİLİKÇİ ÜRÜNLERİMİZ

Otonom sürüş ve hidrojen yakıt hücresi teknolojileriyle toplu ulaşım da **yeni nesil mobilite çözümleri** geliştiriyoruz.



Otonom Araçlar

Otonom sürüş teknolojileri, toplu taşıma sistemlerinin geleceğinde önemli bir yer tutuyor. Bu teknolojilerin giderek daha fazla benimsendiği günümüzde, Karsan olarak bu alandaki yatırımlarımızı artırıyor ve otonom sürüş sistemlerinin ulaşım ekosistemine entegrasyonuna öncülük etmeyi sürdürüyoruz.

2019 yılında başlattığımız Otonom e-ATAK projesi, sürücüsüz ulaşımın toplu taşımadaki potansiyelini ortaya koymayı amaçlıyor. Bu model, ileri seviye sürücü destek sistemleri (ADAS) ile donatılarak Seviye-4 otonom sürüş özelliklerine sahip olacak şekilde geliştirildi. Araç, tanımlı alanlar içerisinde dinamik sürüş fonksiyonlarını sürücü müdahalesi olmadan yerine getirebiliyor ve CAN haberleşme teknolojisi sayesinde mekanik müdahale gerektirmeden otomatik direksiyon dönüşlerini gerçekleştirebiliyor. "Drive by Wire" teknolojisi ile donatılan otonom araçlarımız, elektrikli direksiyon sistemi ve gelişmiş sensör ağıyla güvenli bir otonom sürüş sunuyor.

Otonom sürüş yazılımı, Türk teknoloji firması ADASTEC iş birliği ile geliştirildi. Aracın çevresel algılama yetenekleri LIDAR sensörleri ve diğer gelişmiş teknolojilerle desteklenerek, gece ve gündüz farklı hava koşulunda güvenilir bir sürüş sağlanıyor. Otonom e-ATAK, belirlenen rota üzerinde duraklara otomatik yanaşma, yolcu iniş-biniş süreçlerini yönetme, kavşak ve trafik ışıklarındaki hareketleri sürücüsüz olarak gerçekleştirme yeteneğine sahiptir.

2021 yılı itibarıyla seri üretime hazır hale gelen Otonom e-ATAK, ilk olarak Romanya'ya ihraç edildi ve Avrupa'daki toplu taşıma sistemlerine entegre edilmeye başlandı. 2024 yılı itibarıyla, Otonom e-ATAK modelimiz farklı ülkelerde test edilmeye ve hizmet vermeye başladı. Norveç'in Stavanger kentinde, dış ortam ile haberleşmenin kesildiği 800 metrelik bir tünelde yapılan testler başarıyla tamamlandı. Michigan State Üniversitesi'nde, ABD'de bir ilk olarak, kampüs içi taşımacılıkta 5 km'lik bir güzergahta yolcu taşıma operasyonları başladı. Avrupa'da Fransa, Finlandiya, Almanya, Romanya ülkelerinde test süreçleri ve Norveç, Hollanda, İsviçre'de gibi ülkelerde de aktif yolcu taşıma operasyonu devam ediyor.

Karsan Otonom e-ATAK, LiDAR, Radar, RGB Kameralar, GNSS ve ileri sensör teknolojileriyle donatılmış olup, zorlayıcı hava koşullarında 40 km/s hıza kadar otonom sürüş yapabilmektedir. Sürücüsüz olarak duraklara yanaşma, yolcu alma/indirme, kavşak ve trafik ışıklarında yönetim gibi işlemleri başarıyla gerçekleştirmektedir. AC ünitelerle 5 saatte, DC ünitelerle 3 saatte tam şarj olabilmesi ise kesintisiz hizmet sunmasını sağlamaktadır.

Karsan Otonom e-ATAK, ABD'de yolcu taşıyan ilk otonom otobüs olurken, Norveç'te biletli yolcu taşımacılığı yapan ilk araç olmuştur. Ayrıca tünelden geçen ilk otonom otobüs unvanına sahiptir.

ABD, Avrupa ve Türkiye'de aktif olarak kullanılan Otonom e-ATAK, 2026'da 9 yeni projeyle küresel varlığını genişletirken, açık trafikte yolcu taşıyan seviye-4 ilk ve tek otonom otobüs olmaya devam etmektedir.

Hidrojen Yakıt Hücresi Araçlar (Fuelcell Projesi)

Dünyada toplu ulaşımı yeni nesil teknolojilerle dönüştürme misyonumuz doğrultusunda, Ar-Ge gücümüzü sektörün önde gelen oyuncularıyla yaptığımız iş birlikleriyle güçlendiriyoruz. "Mobilitenin Geleceğinde Bir Adım Önde" vizyonumuzla, başta Avrupa olmak üzere dünyada 27 ülkeye yayılan 2000'in üzerinde elektrikli aracımızla sürdürülebilir ulaşımı destekliyoruz.

Elektrifikasyon alanındaki liderliğimizi bir adım ileriye taşıyarak hidrojen yakıt hücresi (Fuel Cell) modellere yönelik yatırımlarımızı hızlandırıyoruz. 2022 yılından bu yana hidrojen teknolojisine odaklanarak geliştirdiğimiz projeleri, Toyota ile gerçekleştirdiğimiz stratejik iş birliğiyle daha da ileri taşıyoruz. Bu kapsamda, Toyota hidrojen yakıt hücresi ilk araçlarımızı 2026 yılında yollarda göreceğiz.

e-ATA Hydrogen modelimiz, hidrojen yakıt hücresinin kimyasal reaksiyonuyla elektrik üreterek sıfır emisyonla çalışıyor. Hidrojenin oksijenle reaksiyona girerek elektrik enerjisi üretmesi, aracın bataryasını şarj etmesini sağlarken çevre dostu bir sürüş deneyimi sunuyor. Bu model, özellikle plastik veya kumaş yolcu koltuklarıyla konfor sağlarken geniş iç mekanı ve aerodinamik tasarımı ile uzun mesafeli yolculuklarda yüksek performans gösteriyor.



YENİLİKÇİ ÜRÜNLERİMİZ

Hafifletilmiş tasarım, **akıllı sistemler ve enerji verimliliği odaklı mühendislik yaklaşımımızla** ürün performansını ve operasyonel verimliliği birlikte artırıyoruz.

Class II Araçlar

Class II segmentindeki araçlarımız, şehir içi ve şehirler arası toplu taşıma arasındaki geçişi sağlayarak sıfır emisyon hedefine katkıda bulunuyor. Bu araçlar, orta kapasitedeki yolcu taşıma kapasitesiyle hem çevresel sürdürülebilirlik hem de enerji verimliliği açısından avantaj sağlıyor.

Class II araçlarımızı, uzun yolculuklarda batarya şarjına olan ihtiyacı azaltacak şekilde tasarladık. Bu sayede, kesintisiz bir sürüş deneyimi sunarak operasyonel verimliliği artırıyoruz. Geniş iç mekan düzeni, yolcular için konfor ve erişilebilirlik sağlarken işletmeciler için de kullanım kolaylığı sunuyor. Toplam işletim maliyetlerini optimize etmek amacıyla enerji yönetimini geliştirerek dayanıklılığı artırıyoruz.

Class II projelerimiz, Avrupa Birliği mevzuatlarına uygun olarak geliştirilmektedir. Bu segmentteki araçlarımızla hem ticari sürdürülebilirliği hem de çevresel sorumluluğu bir araya getirerek sektör liderliği hedefimize katkıda bulunmayı sürdürüyoruz.

Araç Hafifletme Stratejileri

Araç ağırlığını azaltmak hem enerji tüketimini düşürmek hem de daha uzun menzil sağlamak açısından kritik bir öneme sahip. Hafif araçlar, operasyonel verimliliği artırırken karbon emisyonlarının azaltılmasına da katkı sunuyor. 2025 yılında araç ağırlığını azaltmak için kompozit malzeme, ileri teknoloji mühendislik malzemeleri ve sanal analiz simülasyonları çalışmaları yürüttük. Optimize edilmiş yapısal tasarımlar ile araçlarımızın daha hafif ve verimli olmasını sağlıyoruz. Bu çalışmalar sayesinde enerji tüketimini düşürerek daha uzun menzil ve daha düşük işletme maliyetleri sunmayı hedefliyoruz.

Akıllı Sistemler

Uzaktan izleme ve hata tespit sistemleri sayesinde araçlarımızın kullanım verimliliğini artırıyor, büyük veri uygulamaları ile kullanıcı deneyimini iyileştiriyoruz. Ayrıca, şirket içi lojistik operasyonlarımızı optimize etmek için otonom lojistik taşıma araçları geliştiriyoruz.

YENİLİKÇİ ÜRÜNLERİMİZ

Araç Modellerimiz ve Özellikleri

Kompakt ve verimli elektrikli minibüsümüz olan e-JEST, küçük ölçekli şehir içi toplu taşıma ihtiyaçlarına yönelik üretildi. e-JEST projesi; tam şarj ile 260 km menzile ulaşabilen, AC ile 5 saat, DC ile 1,5 saatte şarj olan, Class A 22 yolcu kapasiteli ve mevcut dizel araçların tüm konfor özelliklerine ve opsiyonlarına sahip bir elektrikli araç üretimini içermektedir. Bu kapsamda, JEST dizel platformu temel alınarak powertrain, elektrik-elektronik ve trim komponentlerinde değişiklikler yapılmış, sonuç olarak e-JEST üretilmiştir. Kullanıcı dostu tasarımı ve

yüksek manevra kabiliyeti ile e-JEST, dar sokaklarda ve yoğun trafik koşullarında rahat hareket edebilme yeteneği sunuyor.

2018 yılında Almanya'da yapılan lansman sonrasında yollara çıkmaya başlayan e-JEST, Avrupa elektrikli minibüs pazarında elde ettiği %37'lik payla 5 yıldır zirveyi kimseye kaptırmamaktadır. Bu pazar payı, Avrupa'da 3,5-8 ton arası elektrikli minibüs sınıfında trafiğe kayıtlı her dört araçtan birinin Karsan e-JEST olduğuna işaret etmektedir.

170 hp güç ve 290 Nm tork üreten BMW üretimi elektrikli motor

Tam şarj ile 260 km'ye kadar menzil

%25 oranında enerji geri kazanımı sağlayan rejeneratif fren sistemi

Avrupa elektrikli minibüs pazarında %37'lik pazar payıyla lider

Japonya ve Birleşik Krallık için sağdan direksiyonlu versiyon

Seviye 4 otonom sürüş özellikleriyle donatılmış Otonom e-JEST versiyonu



e-JEST

YENİLİKÇİ ÜRÜNLERİMİZ

GİRİŞ

BİR BAKIŞTA
KARSANKARSAN'DA
SÜRDÜRÜLEBİLİRLİKYENİLİKÇİ MOBİLİTE
ÇÖZÜMLERİKARBONSUZ
DEĞER ZİNCİRİİNSAN ODAKLI
KAPSAYICILIK EKOSİSTEMİETİK VE ŞEFFAF
YÖNETİŞİM MODELİYÖNETİM KURULU
FAALİYET RAPORU

EKLER

Orta ölçekli toplu taşıma ihtiyaçlarını karşılamak üzere geliştirdiğimiz e-ATAK, şehir içi ulaşımında konfor, performans ve sıfır emisyon avantajlarını bir arada sunuyor. Segmentinin en rekabetçi modellerinden biri olarak, geniş iç hacmi ve gelişmiş batarya teknolojisiyle dikkat çekiyor.

Karsan tarafından 2018 yılında başlatılan e-ATAK projesinin amacı, tam şarj ile minimum 360 km menzile sahip, DC'de maksimum 3 saatlik şarj süresi olan, Class I 52 yolcu kapasiteli ve konforlu bir araç üretmek olarak belirlenmiştir. Proje kapsamında ilk kez 8 m ve 11,5 ton kapasiteli bir elektrikli

araç üretimi gerçekleştirilmiştir. Aracın elektrikli motor, batarya, elektronik yazılım, mühendislik ve proses doğrulama ve geliştirme çalışmaları ile stil çalışmaları da Karsan tarafından yürütülmüştür.

2019 yılında Almanya'da yapılan lansmanı ile markanın en iddialı modellerinden olan e-ATAK, Avrupa'daki başarılı satış grafiğiyle adından söz ettirmeye devam etmektedir. e-ATAK, son 4 yılda olduğu gibi 2024 yılında da %28,9 pazar payıyla Avrupa'da 5. Yıldır üst üste elektrikli midibüs pazarının lideri konumundadır.

Tam şarj ile 360 km menzil

8 metre uzunluk ve 11,5 ton kapasite

%28,9 pazar payıyla segmentinde lider

Seviye 4 otonom sürüş özellikleriyle donatılmış Otonom e-ATAK versiyonu





YENİLİKÇİ ÜRÜNLERİMİZ

e-ATA ürün ailemizle **10 metreden 18 metreye uzanan** tam elektrikli otobüs segmentinde ölçek ve kapasite avantajı sunuyoruz.

e-JEST ve e-ATAK araçlarının ardından, elektrikli ağır ticari yolcu otobüsü segmentiyle ürün gamını genişletmek üzere e-ATA projesini başlattık. Karsan tarafından tasarlanan ve mühendislik çalışmaları gerçekleştirilen e-ATA, doğuştan elektrikli, hızlı yolcu indirme-bindirme özelliği olan, alçak tabanlı, sessiz, verimli, ekonomik ve çevre dostu bir ulaşım çözümü olarak 2021 yılında yapılan lansman ile

seri üretime hazır hale getirildi. Büyük ölçekli elektrikli otobüs segmentinde sunduğumuz e-ATA, 10, 12 ve 18 metre uzunluk seçenekleriyle farklı kapasite ihtiyaçlarına yanıt veriyor. Avrupa'nın en büyük elektrikli otobüs filolarında tercih edilen modellerimizden biri. e-ATA aracımızla Avrupa'nın 6 m'den 18 m'ye tüm ürün gamına sahip ilk ve tek firması olduk.



e-ATA

18 METRE

PANTOGRAFLI MODELİ İLE İTALYA
BOLOGNA'DA PAZAR LİDERİ

GİRİŞ

BİR BAKIŞTA
KARSAN

KARSAN'DA
SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

YENİLİKÇİ MOBİLİTE
ÇÖZÜMLERİ

KARBONSUZ
DEĞER ZİNCİRİ

İNSAN ODAKLI
KAPSAYICILIK EKOSİSTEMİ

ETİK VE ŞEFFAF
YÖNETİŞİM MODELİ

YÖNETİM KURULU
FAALİYET RAPORU

EKLER

YENİLİKÇİ ÜRÜNLERİMİZ

Şehir içi ulaşımında otonom sürüş kabiliyetiyle öne çıkan Otonom e-ATAK, sürücüsüz operasyon imkânı sağlayarak geleceğin ulaşım sistemlerine öncülük ediyor. Gelişmiş Sensör Paketi ile donatılan Karsan Otonom e-ATAK, farklı hava koşullarında hassas navigasyon ve durumsal farkındalık sağlamak için birlikte çalışan LiDAR, Radar, RGB Kameralar, GNSS ve en son teknoloji sensörlerin bir kombinasyonunu kullanıyor.

Tasarım ve mühendislik çalışmaları Karsan ekipleri

tarafından gerçekleştirilen bu aracın, otonom sürüş için gerekli yazılımlar, Türk şirketi ADASTEC ile iş birliği içerisinde geliştirildi. Tüm test çalışmaları tamamlanan Otonom e-ATAK, 2021 yılı itibarıyla seri üretime hazır hale getirildi.

ABD'de Michigan State University kampüsünde 1,5 yıl boyunca 5 kilometrelik bir rotada yolcu taşıyarak dünyada bir ilki gerçekleştirdi. Norveç'in Stavanger şehrinde ise var olan güzergahını kısa süre önce tünel içeren bir rota ile güncelleyerek genişletti ve tünelden geçen ilk otonom araç oldu.

Seviye 4 otonom sürüş kabiliyeti

40 km/s hıza kadar sürücüsüz sürüş

LIDAR sensörleri ve akıllı sistemler



Otonom e-ATAK



GİRİŞ

BİR BAKIŞTA
KARSAN

KARSAN'DA
SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

YENİLİKÇİ MOBİLİTE
ÇÖZÜMLERİ

KARBONSUZ
DEĞER ZİNCİRİ

İNSAN ODAKLI
KAPSAYICILIK EKOSİSTEMİ

ETİK VE ŞEFFAF
YÖNETİŞİM MODELİ

YÖNETİM KURULU
FAALİYET RAPORU

EKLER

YENİLİKÇİ ÜRÜNLERİMİZ

2018'den bu yana yollarda olan e-JEST'in kullanım avantajları ve Otonom e-ATAK'ın 2021'den bu yana biriktirdiği otonom sürüş deneyimini biraraya getiren Otonom e-JEST, 2025 Ekim ayında Busworld fuarında lanse edildi.

Otonom e-JEST



YENİLİKÇİ ÜRÜNLERİMİZ

Hidrojen yakıt hücresiyle e-ATA Hydrogen ile **uzun menzilli, sıfır emisyonlu toplu ulaşım çözümlerini ölçekliyoruz.**

Hidrojen yakıt hücresiyle çalışan e-ATA Hydrogen, özellikle uzun menzil gerektiren taşımacılık için geliştirildi. Yüksek yolcu kapasitesi ve sıfır emisyon özellikleriyle geleceğin ulaşım çözümleri arasında yer alıyor. Otomotiv sektöründe inovasyonu desteklemeye devam eden Karsan Ar-Ge Merkezi, geliştirdiği inovatif ürünler arasında 2022 yılında e-ATA HYDROGEN'i eklemiştir. Karsan 2025 Busworld fuarında Toyota iş birliği ile geliştirdiği e-ATA Hydrogen'i lanse etmiştir.

Hidrojen yakıt hücresiyle 600 km menzil

88 kişi yolcu kapasitesi

Maksimum hız: 80-100 km/h

Avrupa'da hidrojenli toplu taşıma segmentinde öncü projeler arasında



YENİLİKÇİ ÜRÜNLERİMİZ

e-ATA 12 LE, şehir içi ve banliyö hatları için yüksek kapasite, uzun menzil ve artırılmış yolcu konforunu bir araya getiriyor.

e-ATA 12 LE aracımız; e-ATA 12 Sınıf I aracımızın hem şehir içi hem de şehirler arası (banliyö) hatları için özelleştirilerek geliştirilen yan modelidir.

e-ATA 12 modelimizin şehir içi kullanımına uygun tamamen alçak tabanlı yapısına karşın; e-ATA 12 LE Sınıf II modelinde sadece ön ve orta kısımlar alçak tabanlı olup, arka bölüm birkaç basamakla çıkılan yükseltilmiş bir yapıya sahiptir. Bu sayede daha fazla koltuk yerleştirilebilmekte ve bu da aracı daha uzun mesafeli ve konforlu yolculuklar için daha uygun hâle getirmektedir.

Tüm koltuklar yolculuk yönünde

500 km menzil

200 kW DC şarj gücü

Azami 90 yolcu kapasitesi



E-ATA
12 LE

GİRİŞ

BİR BAKIŞTA
KARSAN

KARSAN'DA
SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

YENİLİKÇİ MOBİLİTE
ÇÖZÜMLERİ

KARBONSUZ
DEĞER ZİNCİRİ

İNSAN ODAKLI
KAPSAYICILIK EKOSİSTEMİ

ETİK VE ŞEFFAF
YÖNETİŞİM MODELİ

YÖNETİM KURULU
FAALİYET RAPORU

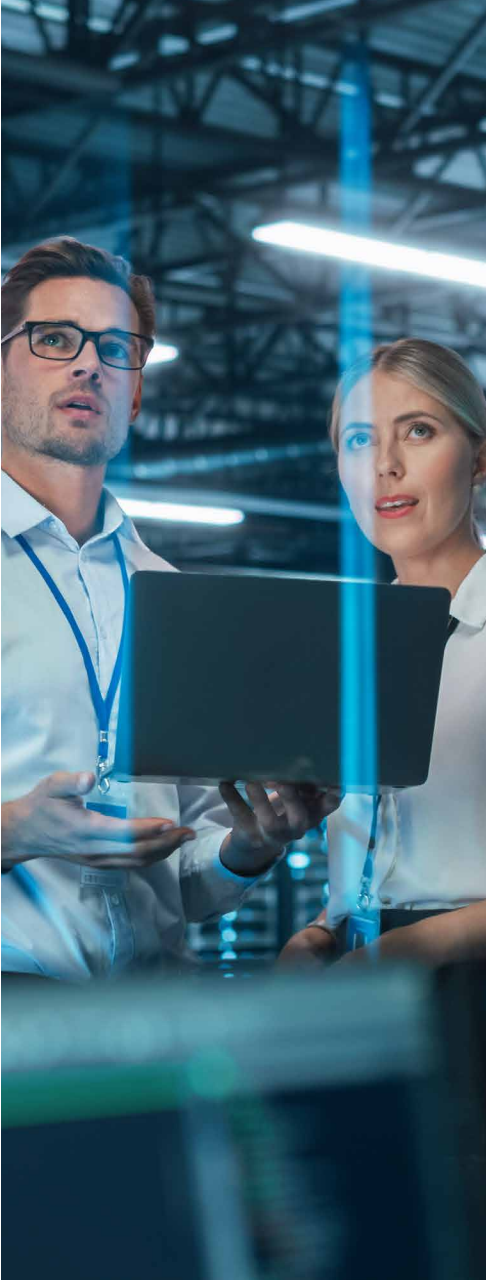
EKLER



GİRİŞ

BİR BAKIŞTA
KARSANKARSAN'DA
SÜRDÜRÜLEBİLİRLİKYENİLİKÇİ MOBİLİTE
ÇÖZÜMLERİKARBONSUZ
DEĞER ZİNCİRİİNSAN ODAKLI
KAPSAYICILIK EKOSİSTEMİETİK VE ŞEFFAF
YÖNETİŞİM MODELİYÖNETİM KURULU
FAALİYET RAPORU

EKLER



BİLGİ GÜVENLİĞİ VE GİZLİLİĞİ

Siber risklere karşı dayanıklı yapımızı, ISO 27001 uyumlu süreçler ve sürekli denetim mekanizmalarıyla güçlendiriyoruz.

Karsan olarak bilgi güvenliğini; insan, süreç ve teknolojiyi bütüncül bir yaklaşımla ele alıyor, siber risklere karşı dayanıklı ve mevzuata uyumlu bir yapı oluşturmayı hedefliyoruz. Bu kapsamda bilgi güvenliği, üst yönetim gözetiminde yapılandırılmış Bilgi Güvenliği Komitesi aracılığıyla yönetiliyor; komite başkanı ve üyeleri her yıl resmi görev atama yazılarıyla belirleniyor. Siber güvenlikten sorumlu üst yönetici olarak Bilgi Teknolojileri, Dijital Dönüşüm ve Siber Güvenlik Çevik Liderimiz süreci koordine ediyor.

Kişisel verilerin korunmasına ilişkin süreçlerden Hukuk Departmanımız sorumludur. KVKK kapsamındaki yükümlülüklerin takibi ve ilgili süreçlerin yönetimi Hukuk Departmanımız tarafından yürütülüyor. Bilgi Güvenliği ekibimiz ise teknik tedbirler kapsamında destek sağlıyor. Bu doğrultuda kişisel verilerin korunmasına yönelik teknik önlemlerin uygulanması ve ilgili sistemsel kontrollerin sağlanmasına katkıda bulunuyor.

Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemimizi ISO 27001:2022 standardı çerçevesinde yürütüyoruz. 2025 yılı

içerisinde dış denetimlerimizi tamamladık ve denetçi raporlarımızı aldık. Ayrıca her yıl ocak ayında gerçekleştirilen bağımsız dış denetimlerle sistemimizin sürekliliğini güvence altına alıyoruz.

Bilgi güvenliği risklerinin yönetimi kapsamında; bilgi güvenliği olay ve ihlal prosedürümüz doğrultusunda tüm vakaları kayıt altına alıyor ve ilgili ekiplerimiz tarafından hızlı şekilde ele alınıyor. Üçüncü taraf bilgi güvenliği politikamız çerçevesinde tedarikçilerimizi ISO 27001 kapsamında değerlendiriyor, sözleşmelerimize bilgi güvenliği yükümlülüklerini entegre ediyoruz.

İç Denetim ve Güvenlik Çalışmaları

Bilgi Teknolojileri (BT) güvenlik prosedürlerimiz gereği düzenli güvenlik açığı analizleri ve yıllık penetrasyon testleri gerçekleştiriyor, tespit edilen zafiyetleri ivedilikle kapatıyoruz. İş sürekliliği prosedürlerimiz doğrultusunda yıllık testler yaparak olası felaket senaryolarına karşı hazırlıklı oluyoruz.

Bilgi güvenliği yönetimimizde; iş sürekliliği planları ve tatbikatları, bilgi güvenliği zafiyet analizleri ve penetrasyon testleri, iç denetimler, ISO 27001 dâhil bağımsız dış denetimler, olay ve ihlal bildirim mekanizması ile çalışanlara yönelik bilgi güvenliği farkındalık eğitimleri ana süreçlerini aktif olarak kullanıyoruz. Bu bütüncül yapı sayesinde hem teknik altyapımızı hem de kurumsal güvenlik kültürümüzü sürekli güçlendiriyoruz.

Farkındalık Çalışmaları

Çalışan farkındalığını artırmak amacıyla her yıl bilgi güvenliği eğitimleri düzenliyoruz. 2025 yılında 3.000 çalışan*saat eğitimle 1.500 çalışanımıza bilgi güvenliği farkındalık eğitimi verdik. Aynı dönemde bilgi güvenliği ihlal sayısı 8 olarak kaydedildi; tüm vakalar prosedürlerimiz kapsamında değerlendirilerek gerekli iyileştirme aksiyonları hayata geçirildi.

Veri Yönetimi Çalışmaları

Veri güvenliği yaklaşımımız kapsamında; KVKK ve ilgili yerel mevzuata uyumlu politika ve prosedürler uyguluyor, veri envanterleri aracılığıyla kişisel verileri gizlilik derecelerine göre sınıflandırıyor ve İmha Politikamız doğrultusunda yasal süreler sonunda güvenli şekilde imha ediyoruz. Yurt içi ve yurt dışı bayilerimizle imzaladığımız sözleşmelerde kişisel verilerin korunmasına ilişkin yükümlülükleri açıkça tanımlıyor; üçüncü taraflarla yapılan tüm veri paylaşımlarında NDA zorunluluğu uyguluyoruz. Bu sayede hem yurt içinden hem de yurt dışından elde edilen kişisel verilerin korunmasını sözleşmesel ve operasyonel düzeyde güvence altına alıyoruz.



BİLGİ GÜVENLİĞİ VE GİZLİLİĞİ

Bilgi güvenliği ve gizlilik süreçlerimizi güçlü altyapı, regülasyon uyumu ve sürekli iyileştirme yaklaşımıyla yönetiyoruz.

GİRİŞ

BİR BAKIŞTA
KARSAN

KARSAN'DA
SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

YENİLİKÇİ MOBİLİTE
ÇÖZÜMLERİ

KARBONSUZ
DEĞER ZİNCİRİ

İNSAN ODAKLI
KAPSAYICILIK EKOSİSTEMİ

ETİK VE ŞEFFAF
YÖNETİŞİM MODELİ

YÖNETİM KURULU
FAALİYET RAPORU

EKLER

Bilgi güvenliği yaklaşımımızı güçlü bir veri yönetimi yapısıyla destekliyoruz. Veri yönetimi süreçlerimizi aşağıdaki başlıklar altında yürütüyoruz:

- **Veri Yönetişimi:** Veri sahipliği ve sorumluluklarını tanımlayarak kurumsal veri politikalarımızı oluşturuyoruz.
- **Veri Mimarisinin Güçlendirilmesi:** Veri modelleme standartları geliştiriyor, veri tabanı sistemlerimizi modern mimarilerle güncelliyoruz.
- **Veri Kalitesi Yönetimi:** Veri doğruluğu, tutarlılığı ve güncelliğini sağlamak amacıyla sürekli izleme mekanizmaları kuruyoruz.
- **Veri Güvenliği:** Oracle EBS, AWS, Azure, Huawei Cloud, PostgreSQL, Microsoft SharePoint ve Siemens TeamCenter gibi sistemler üzerinden verilerin güvenliğini ve erişilebilirliğini sağlıyoruz.
- **Veri Analitiği ve Raporlama:** İş zekâsı ve veri analitiği araçlarıyla veriye dayalı karar alma süreçlerini hızlandırıyoruz.

Tüm iş birimlerinden gelen talepleri merkezi sistemler üzerinden takip ediyor, düzenli veri yedeklemeleri

gerçekleştiriyor ve güvenlik önlemlerimizi sürekli iyileştiriyoruz. Çevik metodoloji kapsamında iki haftalık sprintlerle değerlendirmeler yapıyor, verileri sürekli analiz ederek süreçlerimizi geliştiriyoruz. Ayrıca M-Files üzerinden yürüttüğümüz değerlendirme anketleriyle süreç performansını izliyor ve düzenli raporlamalar gerçekleştiriyoruz.

2025 yılında bilgi güvenliği altyapımızı güçlendirmek ve artan siber risklere karşı dayanıklılığımızı artırmak amacıyla önemli yatırımlar gerçekleştirdik. Bu kapsamda mevcut güvenlik mimarimizi yenileyerek Fortinet firewall altyapısından Palo Alto firewall teknolojisine geçiş sağladık. Gerçekleştirdiğimiz bu dönüşümle birlikte iş sürekliliğini önceliklendiren yedekli bir yapı kurduk. Önceki sistemimizde bulunmayan bu yüksek erişilebilirlik mimarisi sayesinde olası kesinti risklerini azaltarak operasyonel sürekliliğimizi daha güçlü bir zemine taşıdık.

Aynı yıl içerisinde Veri Sızıntısı Önleme (DLP) projemizi tamamladık. Bu proje ile birlikte kritik veri akışlarımızı daha etkin şekilde izlemeye başladık ve

kurumumuza özgü kurallarımıza ek olarak Avrupa Birliği Genel Veri Koruma Tüzüğü (General Data Protection Regulation - GDPR) ve 6698 sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu (KVKK) gereklilikleriyle tam uyumlu politika setlerini devreye aldık. Böylece hem kişisel verilerin korunmasına yönelik yükümlülüklerimizi güçlendirdik hem de kurumsal verilerimizin yetkisiz paylaşımına karşı önleyici kontrol mekanizmalarımızı ileri seviyeye taşıdık.

Bilgi güvenliği ve veri yönetimi süreçlerimizi sürekli geliştirerek, siber tehditlere karşı dayanıklı, regülasyonlara uyumlu ve veriye dayalı karar alma mekanizmalarını destekleyen kurumsal yapımızı güçlendirmeye devam ediyoruz.

Gizlilik ve Kişisel Veri İhlallerine Yönelik Disiplin Süreçleri

Gizlilik ve kişisel verilerin korunması konularında sıfır tolerans yaklaşımını benimsiyoruz. Çalışanlarımızın bilerek gerçekleştirdiği ihlal durumlarında disiplin prosedürümüzü devreye alıyoruz.

Disiplin süreçlerimiz İnsan Kaynakları birimimiz tarafından yönetiliyor ve ihlalin niteliğine göre gerekli değerlendirme yapılıyor.

Ayrıca bilgi güvenliği olay ve ihlallerine yönelik tanımlı bir bilgi güvenliği olay/ihlal prosedürümüz bulunuyor. Bu prosedür kapsamında ilgili süreçleri yürütüyoruz.

Bilgi Güvenliği Metrikleri	2024	2025
Çalışanlara verilen bilgi güvenliği eğitim saati (çalışan*saat)	3.600	3.000
Bilgi güvenliği eğitimi verilen çalışan sayısı	1.800	1.500
Bilgi güvenliği eğitimi verilen çalışan yüzdesi	%83	%65
Bilgi güvenliği ihlal sayısı	3	8



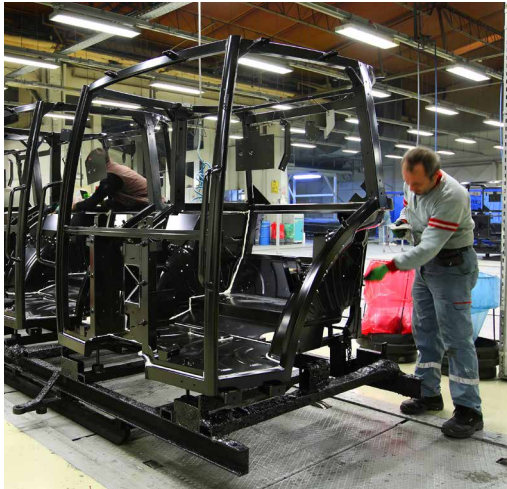
GİRİŞ

BİR BAKIŞTA
KARSANKARSAN'DA
SÜRDÜRÜLEBİLİRLİKYENİLİKÇİ MOBİLİTE
ÇÖZÜMLERİKARBONSUZ
DEĞER ZİNCİRİİNSAN ODAKLI
KAPSAYICILIK EKOSİSTEMİETİK VE ŞEFFAF
YÖNETİŞİM MODELİYÖNETİM KURULU
FAALİYET RAPORU

EKLER

ÜRÜN GÜVENLİĞİ VE KALİTE YÖNETİMİ

Kalite yönetim sistemlerimiz ve yalın üretim yaklaşımımızla güvenli, sürdürülebilir ve yüksek performanslı araçlar üretiyoruz.



Karsan'da ürün güvenliği ve kalite yönetimi, üretim süreçlerimizin temelini oluşturuyor. Kalite politikamızı; müşteri ihtiyaçlarını karşılamaya, sürdürülebilir ve yenilikçi çözümler geliştirmeye, çalışanlarımız için güvenli bir çalışma ortamı yaratmaya ve faaliyetlerimizin çevresel etkilerini azaltmaya odaklanarak şekillendiriyoruz. Süreçlerimizi sürekli iyileştirme yaklaşımıyla ele alarak küresel pazardaki rekabet gücümüzü destekliyoruz.

Kalite yönetim süreçlerimizi ISO 9001 ve IATF 16949 standartları doğrultusunda yürütüyoruz. Ürün ve süreç kalitemizi geliştirmek amacıyla FMEA (Hata Türü ve Etkileri Analizi) ve MSA (Ölçüm Sistemleri Analizi) gibi kalite araçlarından yararlanıyoruz. MSA uygulamalarını yıl içinde belirlenen periyotlarda tekrarlıyor, bu çalışmalarla çalışanlarımızın kalibrasyon seviyelerini ve çoklu becerilerini değerlendiriyoruz. Kalibrasyon kriterlerine uymayan çalışanlar için eğitimler planlıyor ve değerlendirme sürecini yeniden gerçekleştiriyoruz.

Kalite yönetimi yaklaşımımızı tedarikçilerimizle yürüttüğümüz iş birliklerini de kapsayacak şekilde ele alıyoruz. Tedarikçi seçiminde kalite, ürün güvenliği ve çevresel uyumluluk kriterlerini önceliklendiriyoruz. Tedarikçilerimizin kalite yönetim sistemlerini düzenli olarak izliyor; gerekli görülen durumlarda gelişim planları talep ediyor ve denetim çalışmaları yürütüyoruz. Bu yaklaşım ile tedarik zinciri genelinde kalite süreçlerinin sürekliliğini destekliyoruz.

Kalite Takip Sistemi

Ürettiğimiz araçların kalite verilerini etkin bir şekilde yönetmek amacıyla Kalite Takip Sistemi'ni (KTS) kullanıyoruz. Ürün gamımıza özel olarak tasarlanan bu sistem, araç bölgeleri ve hata kodları altyapısı üzerinden çalışıyor. Çalışanlarımız tarafından tespit edilen hatalar, aracın ilgili bölgesi, hata kodu ve tespit edilen yer bilgisi doğrultusunda sisteme kaydediliyor. Üretim hatlarında yapılan tüm kalite kontrolleri sistemde kayıt altına alınıyor ve çözülmemiş hataların giderilmeden onaylanması engelleniyor.

Kontrol planlarının veri girişleri ve süreç takibi KTS üzerinden yürütülüyor; sistemde toplanan veriler günlük, haftalık ve aylık bazda raporlanarak araçların kalite performansı izleniyor. Bu yapı sayesinde kalite süreçlerimizin izlenebilirliği ve şeffaflığı destekleniyor.

İç Denetimler ve Belgelendirme Denetimleri

Kalite yönetim sistemimizin etkinliğini artırmak için düzenli iç denetimler gerçekleştiriyoruz. Ana süreç haritamızda tanımlı tüm süreçler için yılda en az bir kez iç denetim yapıyoruz. Kalite Yönetim Sistemi kapsamındaki süreçleri, müşteri memnuniyetini ön planda tutan risk analizleri doğrultusunda belirli periyotlarla denetliyoruz. Tespit edilen uygunsuzlukları, web tabanlı uygunsuzluk yönetim sistemimiz üzerinden izliyor ve gideriyoruz.

Kalite Yönetim Sistemimizin güvenilirliğini, bağımsız ve akredite kuruluşlar tarafından gerçekleştirilen dış denetimlerle koruyor ve üç yılda bir ISO 9001 ve IATF 16949 sertifikasyon süreçlerini yeniliyoruz. Hasanağa, OSB ve İtalya tesislerimiz olmak üzere

tüm tesislerimiz hem ISO 9001 hem de IATF 16949 sertifikasyonlarına sahiptir.

Yalın Üretim Yaklaşımımız

Karsan olarak üretim süreçlerimizde yalın üretim felsefesini esas alıyor, israfı azaltmaya ve operasyonel verimliliği geliştirmeye odaklanıyoruz. Bu kapsamda süreçlerimizi sürekli iyileştirmek amacıyla kaizen, 5S, değer akış haritalama, hata kartı, otonom bakım checklistleri, mp info, lessons learned, twtpp ve A-B-C-D-E-F matris gibi metodolojilerden yararlanıyoruz. Bu yaklaşımlar, üretim süreçlerimizin daha verimli ve maliyet odaklı bir yapıda ele alınmasına katkı sağlıyor.

2025 yılı boyunca çevre ve kaizen odaklı toplam 84 çalışma gerçekleştirdik; bu çalışmalarla süreç verimliliğinin artırılmasına yönelik iyileştirmeler hayata geçirdik.

Karsan Üretim Sistemi

2024 yılı itibarıyla World Class Manufacturing (WCM) metodolojisinden çıkarak Karsan Üretim Sistemi'ni (KMS) devreye aldık. Bu kapsamda operasyonel kayıpların daha etkin yönetilmesini ve dönüşüm projelerinin Karsan'a özgü bir yapı içinde ele alınmasını hedefledik.

KMS kapsamında esnek üretim sistemleri, hata tespit ve önleme mekanizmaları ile enerji verimliliği odaklı iyileştirme çalışmalarını önceliklendiriyoruz. Kayıp yönetimi ve eğitim faaliyetlerini yeniden yapılandırıyor; üretim süreçlerimizin daha çevik, verimli ve sürdürülebilir hale gelmesini hedefliyoruz.

ÜRÜN GÜVENLİĞİ VE KALİTE YÖNETİMİ

Tasarım, üretim ve saha süreçlerinde entegre kalite sistemlerimizle güvenli ve güvenilir ürün performansı sağlıyoruz.

Ürün Tasarımında Güvenlik

Ürün tasarımı ve geliştirme süreçlerinde güvenliği temel öncelik olarak ele alıyoruz. Tasarım aşamasında, tüm yasal yükümlülükler, müşteri özel istekleri ve güvenlik gereklilikleri göz önünde bulundurularak çalışmalar yürütüyoruz. Tasarım çıktılarında güvenlik özellikleri, parçalar ve süreçler açıkça tanımlanıyor ve ilgili aşamalarda kontroller sağlanıyor.

Bu kapsamda, Tasarım FMEA (Hata Türü ve Etkileri Analizi) ve Proses FMEA çalışmaları disiplinler arası yaklaşımla yürütülüyor. Bu analizler doğrultusunda

kalite planları, kontrol talimatları ve hata engelleyici önlemler geliştiriliyor. Tasarım doğrulama aşamasında, güvenlik testleri ve performans denemeleri yapılarak ürünlerin güvenlik kriterlerine uyum sağladığı belgeleniyor.

Ürün Güvenliği Testleri

Ürün güvenliğini sağlamak için üretim ve geliştirme süreçlerinde kapsamlı testler gerçekleştiriyoruz. Kontrol aşamasında tüm belgeler, güvenlik ve regülasyon gerekliliklerine uygun olarak hazırlanıyor ve kritik noktalar özel karakteristikler ile işaretleniyor.

Kalite kontrol aşamasında çalışan tüm ekiplerimize, güvenlik ve regülasyon noktalarına yönelik eğitimler veriyoruz. Ürünlerde güvenlik-regülasyon noktalarında hata tespit edilmesi durumunda, Uygun Olmayan Ürün Yönetim Prosedürü devreye alınıyor. Ayrıca, kalite süreçlerinde Proses Kontrolleri, COP (Üretimin Uygunluğu Denetimi) ve Kalite Yönetim Sistemi denetlemeleri düzenli olarak gerçekleştiriliyor. Bu denetimler neticesinde belirlenen aksiyon planları ile güvenlik ve regülasyon süreçlerinin etkinliği sağlanıyor.

Son üç yıl içerisinde ürün güvenliğine ilişkin bildirilen herhangi bir uygunsuzluk veya geri çağırma vakası bulunmamaktadır.

Ürün Geri Çağırma Göstergeleri	Birim	2023	2024	2025
Geri çağrılan araç sayısı	sayı	0	0	0
Zorunlu geri çağrılan araç sayısı	sayı	0	0	0
Geri çağrılar nedeniyle katlanılan maliyet	TL	0	0	0

Müşteri Bildirim ve Şikâyet Mekanizmaları

Kusurlu ürünlere ilişkin bildirim ve şikâyetleri müşterilerimiz doğrudan tarafımıza iletiyor. Müşteri portföyümüzün bayiler ve belediyelerden oluşması nedeniyle, bu bildirimler ağırlıklı olarak bayi yetkili servisine aktarılan veriler endüstriyel tarafa PTS sistemiyle aktarılır. Dijital olarak takip edilir. İletilen bildirimler kalite süreçleri kapsamında ele alınıyor ve gerekli görülen durumlarda ilgili aksiyonlara girdi oluşturuyor.

Eğitim ve Süreç Geliştirme Çalışmaları

Kalite ve üretim süreçlerimizin sürekli iyileştirilmesini sağlamak amacıyla çalışanlarımıza yönelik çeşitli eğitim programları uyguluyoruz. Eğitim içeriklerini kalite yönetim sistemi gereklilikleri, ürün güvenliği başlıkları ve süreç bazlı sorumlulukları dikkate alarak planlıyoruz. 2025 yılı boyunca kalite ve ürün güvenliği kapsamında toplam 645,5 kişi*saat eğitim gerçekleştirdik; bu eğitimlere 52 çalışan katıldı.

Bununla beraber Yeni işe başlayan çalışanlar için sıkım, yapıştırma, montaj gibi yetkinlik gerektiren konularda oryantasyon kapsamlı eğitimler uyguluyoruz. Bu eğitimlerde, yapıştırma teknikleri ve kalite normlarına ilişkin teorik ve uygulamalı içeriklere yer veriyoruz.

Üretim süreçlerine yönelik uygulamalı öğrenmeyi desteklemek amacıyla Montaj Uygulamalı Eğitim Alanı'nı (DOJO) aktif olarak kullanıyoruz. DOJO alanında düzenlenen eğitimler ve günlük bilgilendirme toplantılarıyla kalite ve iş güvenliği konularında çalışanlarımızı bilgilendiriyoruz.

Garanti ve Finansal Etkiler

Ürün kalitesi ve saha performansına ilişkin finansal etkileri garanti karşılıkları ve garanti ödemeleri üzerinden izliyoruz. 2025 dönemi içinde garanti karşılığı bakiyesi yaklaşık 895 milyon TL seviyesinde yer aldı. Yıl içerisinde ürün garantileri kapsamında toplam yaklaşık 395 milyon TL tutarında ödeme gerçekleşti.

Bu veriler, ürün kalitesiyle ilişkili mali etkilerin izlenmesine ve ilgili süreçlerde değerlendirme yapılmasına girdi sağlıyor.

Garanti ve Finansal Göstergeler (TL)	2024	2025
Dönem sonu garanti karşılığı bakiyesi	278.828.411	507.104.099
Dönem içinde yapılan garanti ödemeleri	214.101.791	395.477.990

ÜRÜN GÜVENLİĞİ VE KALİTE YÖNETİMİ

Kalite ve üretim süreçlerimizi sürekli iyileştirmek amacıyla 2025 yılında çeşitli projeleri hayata geçirdik:

Standart Kaizen Sertifikasyonu:

Takım liderlerimizin problem çözme yetkinliklerini artırmak amacıyla standart kaizen sertifikasyonu programını başlattık. Bu program sayesinde tüm takım liderlerinin aynı bilgi seviyesine ulaşmasını sağlamayı amaçlıyoruz. Sertifikasyonu olmayan takım liderlerimiz, yıl içinde tamamladıkları standart kaizenleri sunarak sertifikalarını alabiliyor. 2025 yılında 106 kişi standart kaizen sertifikasyonu almaya hak kazandı. Tamamlanan her sertifikasyon için çalışanlarımızı ödüllendirerek süreci teşvik ettik.

Majör Kaizen Sertifikasyonu:

Beyaz yaka çalışanlarımız için problem çözme yetkinliklerini geliştirmeye yönelik olarak başlattığımız majör kaizen sertifikasyonu programı, süreç geliştirme ve operasyonel verimlilik konularında çalışanlarımızın yetkinliklerini artırmayı hedefliyor. 2025 yılında ise 170 kişi de majör kaizen sertifikasyonu almaya hak kazanmıştır. Sertifikasını tamamlayan çalışanlarımızı ödüllendirerek başarılarını takdir ettik.

Takımlar Yarışıyor Programı:

Takım ruhunu ve sürekli iyileştirme anlayışını teşvik etmek için hayata geçirdiğimiz "Takımlar Yarışıyor" programı, takım lideri ve operatörlerden oluşan ekiplerin belirlenen kriterlere göre haftalık bazda değerlendirilmesini sağlıyor. Takımlar benzer koşullara sahip rakipleriyle belirli liglerde yarışıyor ve sıralamalarına göre her hafta puan alıyor. Üç aylık periyotlarla en iyi üç takımımızı ödüllendirerek motivasyonu artırıyoruz. 2025 yılında ise 2024 yılına göre de 2025 yılında hızlı kaizenlerde %51'lik artış oldu. Öneri sistemini kaldırdık. Aynı zamanda iş sağlığı ve güvenliği bilinci, 5S kültürü ve devamsızlık oranlarında da olumlu değişimler gözlemledik. Yarışmada her çeyrek sonunda dereceye giren takımlarımızı ödüllendirerek çalışanlarımızın sürece daha aktif katılımını destekledik.

Hata Tespit Edilebilirlik Kabiliyetinin Artırılması:

Kalite yönetimi süreçlerimizde tespit edilebilirlik kabiliyetimizi artırmak için bu projeyi geliştirdik. Kalite kontrol aşamalarında hataların erken tespit edilmesini sağlamak amacıyla yeni kontrol yöntemleri ve ekipmanlarını devreye aldık. Bu kapsamda, kalite kapılarında gerçekleştirilen kontrollerin etkinliğini artırarak hata tespit mekanizmalarını geliştirdik. Garanti hataları, PDI ve müşteri geri bildirimlerinden gelen hataları daha erken tespit etmeye yönelik sürekli iyileştirme çalışmalarımızı sürdürüyoruz.



GİRİŞ

BİR BAKIŞTA
KARSAN

KARSAN'DA
SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

YENİLİKÇİ MOBİLİTE
ÇÖZÜMLERİ

**KARBONSUZ
DEĞER ZİNCİRİ**

İNSAN ODAKLI
KAPSAYICILIK EKOSİSTEMİ

ETİK VE ŞEFFAF
YÖNETİŞİM MODELİ

YÖNETİM KURULU
FAALİYET RAPORU

EKLER



KARBONSUZ DEĞER ZİNCİRİ

- 67 Enerji ve Emisyon Yönetimi
- 68 Enerji Yönetimi
- 73 Emisyon Yönetimi
- 74 Sorumlu Kaynak Yönetimi
- 74 Atık Yönetimi
- 76 Su Yönetimi
- 78 Biyoçeşitlik ve Arazi Kullanımı
- 79 Sorumlu Tedarik Zinciri



ÇEVRE YÖNETİMİ

Net sıfır hedefimiz doğrultusunda enerji, emisyon ve tedarik zinciri performansımızı ölçülebilir hedeflerle iyileştiriyoruz.

Karsan'da çevresel sorumluluğu, sanayinin dönüşüm sürecinin ayrılmaz bir parçası olarak görüyoruz. Bu çerçevede doğal kaynak kullanımını daha etkin hale getirmeye, atık oluşumunu azaltmaya ve enerji yönetiminde uzun vadeli, sürdürülebilir çözümler geliştirmeye odaklanıyoruz. Çevresel performansımızı düzenli olarak takip ediyor, elde ettiğimiz veriler doğrultusunda öncelikli iyileştirme alanlarını belirliyor ve uygulamalarımızı bu doğrultuda güncelliyoruz. Atık, enerji ve su yönetimi başta olmak üzere çevresel etkilerimizi azaltmaya yönelik çalışmalarımızı bütüncül bir yaklaşımla sürdürüyoruz.

Çevresel etkilerimizi sistematik bir yaklaşımla yönetmek amacıyla üç üretim tesisimizin ikisinde* ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi kapsamında faaliyet gösteriyoruz. ISO 14001 sertifikasına sahip tesislerimizde çevresel performansımızı düzenli olarak izliyor, mevzuata uyum ve sürekli iyileştirme odağında çalışmalarımızı sürdürüyoruz. Çevre yönetim sistemimizi sürdürülebilirlik yaklaşımımızla birlikte ele alarak, çevresel risk ve fırsatları daha

* Akçalar ve OSB tesislerimizde ISO 14001 sertifikası bulunmaktadır.

bütüncül bir çerçevede değerlendiriyoruz.

Çevre ve İklim Değişikliği Politikası

Yönetim Kurulumuz tarafından onaylanarak yürürlüğe alınan Çevre ve İklim Değişikliği Politikamız, çevresel ve iklimle ilişkili etkilerimizi değer zincirimizin tamamında ele almamıza olanak tanıyor. Bu kapsamda çevre ve iklim etkilerimizi üç ana başlık altında değerlendiriyoruz:

- **Tedarik süreçlerinden kaynaklanan etkiler:** Ham madde, malzeme ve hizmet tedariki aşamalarında ortaya çıkan çevresel etkileri azaltmayı hedefliyoruz. Satın alma süreçlerimizde çevresel performansı gözetiyor, çevre dostu ürün ve hizmetleri teşvik ederken toplam maliyet-fayda dengesini dikkate alıyoruz.
- **Şirket operasyonlarından kaynaklanan etkiler:** Üretim ve operasyon süreçlerimizde kaynak kullanımını optimize etmeye, atık miktarlarını azaltmaya ve emisyonları kontrol altında tutmaya yönelik uygulamalar geliştiriyoruz.

Hedef ve Taahhütlerimiz

Karsan olarak sürdürülebilirlik stratejimiz çerçevesinde yürüttüğümüz çalışmalarla 2025 yılında hedeflerimizi güncelledik.

- **2026** yılından itibaren Karsan markalı araç üretiminde kullanılan elektriğin %100'ünü kendi yenilenebilir enerji üretiminden karşılamak
- **2030** yılına kadar Kapsam 1 ve 2 emisyonları sıfırlamak
- **2050** yılına kadar net sıfıra ulaşmak (tüm Kapsam 1, 2 ve 3 emisyonlarında)
- **2030** yılına kadar ürünlerimizde geri dönüşüm veya ikincil yaşam oranını %20 seviyesine çıkarmak
- **2030** yılına kadar atıksuların %20 geri dönüştürülmesini sağlamak
- **2035** yılına kadar kritik tedarikçilerin %50'sini, tüm tedarikçilerin %30'unu ÇSY değerlendirmesinden geçirmek

- **Ürün ve hizmetlerden kaynaklanan etkiler:** Ürünlerimizin yaşam döngüsünü dikkate alarak, daha düşük karbon ayak izine ve çevresel etkiye sahip çözümler sunmayı amaçlıyoruz.

➤ Karsan Çevre ve İklim Değişikliği Politikasına [buradan](#) ulaşabilirsiniz.





ÇEVRE YÖNETİMİ

GİRİŞ

BİR BAKIŞTA
KARSAN

KARSAN'DA
SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

YENİLİKÇİ MOBİLİTE
ÇÖZÜMLERİ

KARBONSUZ
DEĞER ZİNCİRİ

İNSAN ODAKLI
KAPSAYICILIK EKOSİSTEMİ

ETİK VE ŞEFFAF
YÖNETİŞİM MODELİ

YÖNETİM KURULU
FAALİYET RAPORU

EKLER



2025 Yılı Gelişmeleri

2025 yılında çevre ve enerji alanındaki toplam harcamalarımız 88,9 milyon TL olarak gerçekleşti. Önceki yıllara kıyasla görülen artış, ağırlıklı olarak çevre yönetimine yönelik sermaye yatırımlarından kaynaklandı.

Yıl içerisinde çevre yönetimine yönelik 76,3 milyon TL tutarında sermaye yatırımı yapılırken, işletme maliyetleri 12,6 milyon TL seviyesinde gerçekleşti. Sermaye yatırımları kapsamında, yenilenebilir enerjiye geçişi destekleyen GES yatırımı ile ürünlerin çevresel performansının belgelendirilmesine yönelik EPD çalışmaları hayata geçirdik. Bu yatırımlar sayesinde çevresel etkilerimizin azaltılması ve uzun vadeli iklim hedeflerimizle uyumlu bir altyapının oluşturulmasını planlıyoruz.

Çevre ve enerji yönetimi yaklaşımımız kapsamında, üretim süreçlerimizde çevresel etkileri azaltmaya

yönelik iyileştirme çalışmalarını sürdürdük. Çevre ve enerji kayıplarını düzenli olarak takip ederek, özellikle atık oluşumu, su tüketimi ve geri kazanılabilir atık miktarları gibi göstergeleri araç bazında izlemeye devam ettik. Bu göstergeler doğrultusunda süreç iyileştirme ve kayıp azaltımına yönelik uygulamaları hayata geçirdik.

Çevre mevzuatına uyum konusundaki yaklaşımımızı 2025 yılında da sürdürdük. Yıl boyunca herhangi bir çevre ihlali yaşanmadı ve çevre cezası uygulanmadı.

Gürültü Yönetimi

Elektrikli otobüs çözümlerimizle şehir içi gürültü kirliliğinin azaltılmasına katkı sağlıyoruz. İçten yanmalı motor içermeyen elektrikli otobüslerimiz, araçların dış çevreye yaydığı gürültü seviyelerini sınırlandırmayı amaçlayan UNECE R51* regülasyonu kapsamında resmi dış gürültü emisyon testlerine tabi tutuluyor.

UNECE R51 regülasyonu; araçların hızlanma, sabit hız ve farklı çalışma koşullarında çevreye yaydığı ses seviyelerini ölçerek özellikle yerleşim alanlarında gürültü kirliliğinin kontrol altına alınmasını hedefliyor. Bu kapsamda gerçekleştirilen testler, araçlarımızın şehir içi kullanım sırasında çevresel konforu olumsuz etkilemeyecek gürültü seviyelerinde çalıştığını ortaya koyuyor.

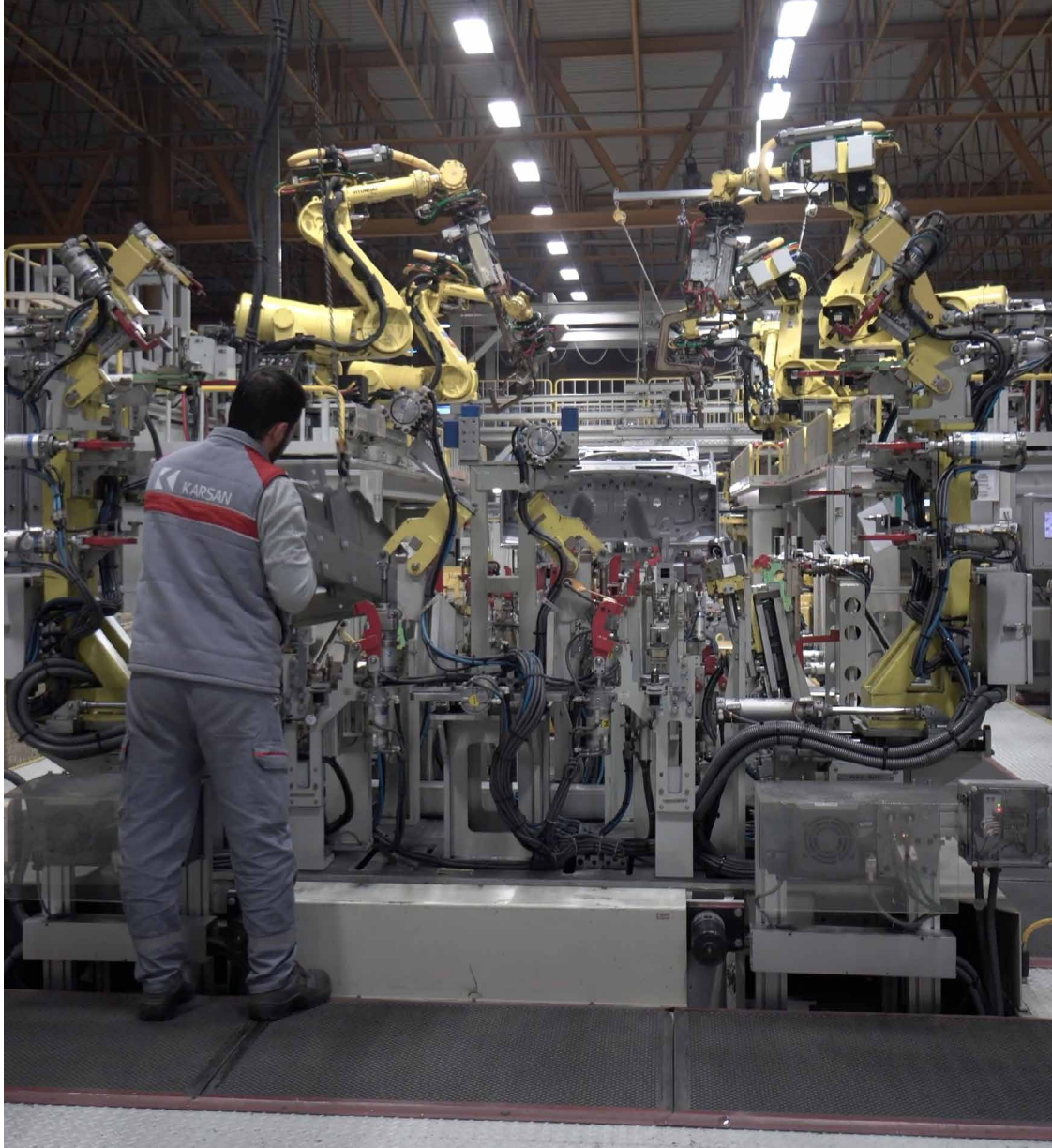
Elektrikli otobüslerimiz, gerçekleştirilen testlerde regülasyon limitlerinin altında gürültü emisyonu değerleriyle performans gösterdi. Elektrikli motor teknolojisi sayesinde motor sesi, titreşim ve mekanik gürültü önemli ölçüde azalırken hem yolcular hem de şehir sakinleri için daha konforlu ve sessiz bir ulaşım deneyimi sunuluyor.

** Birleşmiş Milletler Avrupa Ekonomik Komisyonu (UNECE) tarafından yayımlanan ve motorlu araçların dış çevreye yaydığı gürültü seviyelerinin ölçüm yöntemlerini ve sınır değerlerini belirleyen uluslararası düzenlemedir. Regülasyon, özellikle şehir içi kullanım koşullarında gürültü kirliliğinin azaltılmasını amaçlamaktadır.*

Eğitim ve Farkındalık Çalışmaları

2025 yılında çalışanlarımızın çevresel farkındalığını artırmaya yönelik eğitim ve farkındalık çalışmalarımıza devam ettik. Yıl içerisinde toplam 2.250 kişi*saat çevre eğitimi gerçekleştirildi. Eğitimler, çevre yönetimi, kaynak verimliliği ve atık azaltımı başta olmak üzere temel çevresel konulara odaklandı.

Bunun yanı sıra, çevre bilincini artırmaya yönelik farkındalık etkinlikleri düzenledik. 22 Mart Dünya Su Günü kapsamında “*Su ve Yaşam*” temalı resim yarışması gerçekleştirildi ve katılan çocukların çalışmaları şirket içinde sergilendi. 5 Haziran Dünya Çevre Günü kapsamında düzenlenen “*Karsan Çocukları Çevre Maketi Yarışması*” ile sürdürülebilir çevre, geri dönüşüm ve yenilenebilir enerji temaları çocukların bakış açısıyla ele alındı.



ENERJİ VE EMİSYON YÖNETİMİ

Operasyonlarımızdan ürün geliştirme süreçlerimize kadar tüm değer zincirinde enerji kullanımını optimize ediyor, emisyonlarımızı ölçülebilir ve yönetilebilir bir çerçevede ele alıyoruz.

Küresel ölçekte hızlanan iklim politikaları, karbon fiyatlandırma mekanizmaları ve düşük emisyonlu ulaşım teknolojilerine yönelik talep artışı, otomotiv sektöründe enerji ve emisyon yönetimini stratejik bir öncelik haline getiriyor. Avrupa Birliği başta olmak üzere ana pazarlarımızda uygulanan düzenlemeler, üretim süreçlerinden ürün yaşam döngüsüne kadar karbon ayak izinin sistematik olarak azaltılmasını zorunlu kılıyor.

Enerji maliyetlerindeki dalgalanmalar, karbon fiyatlandırma uygulamaları ve tedarik zinciri kaynaklı emisyon baskıları, operasyonel verimlilik ile iklim performansı arasındaki ilişkiyi daha görünür hale getiriyor. Bu çerçevede emisyon ve enerji yönetimini yalnızca çevresel bir sorumluluk olarak değil; risk yönetimi, maliyet kontrolü ve rekabet gücünün korunması açısından bütüncül bir yönetim alanı olarak ele alıyoruz.

Operasyonlarımızdan kaynaklanan doğrudan ve dolaylı emisyonlarımızı sistematik olarak izliyor,

ölçüyor ve iyileştiriyoruz. Enerji tüketimimizi azaltmaya, verimliliği artırmaya ve yenilenebilir enerji kullanımını yaygınlaştırmaya yönelik projeleri üretim planlaması ve yatırım kararlarımızla entegre şekilde yürütüyoruz. Karsan olarak 2030 yılına kadar Kapsam 1 ve Kapsam 2 emisyonlarımızı sıfırlamayı, 2050 yılına kadar net sıfıra ulaşmayı taahhüt ediyoruz.

Ürün geliştirme süreçlerimizde çevresel etkiyi tasarım aşamasında yönetmeyi önceliklendiriyoruz. Ürün bazlı Yaşam Döngüsü Değerlendirmeleri (LCA) ve karbon ayak izi analizleri ile kritik emisyon kaynaklarını belirliyor, malzeme seçimi ve tasarım kararlarımızı bu analizler doğrultusunda şekillendiriyoruz. Elektrikli ve hidrojen yakıtlı araç teknolojilerine yönelik Ar-Ge çalışmalarımız ile düşük emisyonlu mobilite çözümlerinin yaygınlaşmasına katkı sağlıyoruz.

EMİSYON YÖNETİMİ

Sera gazı emisyonlarımızı uluslararası standartlara uygun olarak hesaplıyor ve **performans göstergeleri üzerinden düzenli iyileştirme alanlarımızı ortaya koyuyoruz.**



Emisyon yönetimini, operasyonel verimlilik ve iklim risklerinin yönetimi açısından temel bir yönetim alanı olarak ele alıyoruz. Üretim faaliyetlerimizden ve değer zincirimizden kaynaklanan sera gazı emisyonlarını düzenli olarak hesaplıyor, izliyor ve azaltım odaklı projelerle yönetiyoruz.

Sera gazı envanterimizi ISO 14064 standardı ve GHG Protocol metodolojisine uygun şekilde oluşturuyor; operasyonel kontrol yaklaşımı doğrultusunda Kapsam 1, Kapsam 2 ve ilgili Kapsam 3 kategorilerini yıllık olarak hesaplıyoruz. Emisyon verilerimizi bağımsız doğrulama süreçlerine tabi tutuyor, veri bütünlüğü ve hesaplama metodolojimizi düzenli olarak gözden geçirerek iyileştiriyoruz.

2030 yılına kadar Kapsam 1 ve Kapsam 2 emisyonlarımızda net sıfır hedefine ulaşma taahhüdümüz doğrultusunda enerji verimliliği projeleri, proses optimizasyonu ve yenilenebilir enerji yatırımlarını devreye alıyoruz. Emisyon performansımızı hem mutlak değerler hem de üretim hacmine bağlı yoğunluk göstergeleri üzerinden takip ediyoruz.

Yaşam döngüsü yaklaşımı ile ürünlerimizin çevresel etkilerini tasarım aşamasından itibaren değerlendiriyor, kritik emisyon kaynaklarını belirleyerek iyileştirme alanlarını sistematik biçimde yönetiyoruz.

Dağıtım ve lojistik süreçlerimizde Ayrık-Olay Simülasyonu (Discrete-Event Simulation) yöntemini kullanarak karbon ayak izi analizleri gerçekleştiriyoruz. Bu çalışmalar sayesinde taşıma senaryolarını modelleyerek emisyon azaltım potansiyellerini belirliyor, önümüzdeki dönemde lojistik kaynaklı emisyonları daha dinamik ve anlık izleyebileceğimiz sistem altyapısını geliştirmeyi planlıyoruz.

Sera Gazı Emisyon Verileri

Sera gazı emisyon hesaplamalarında GHG Protocol Kurumsal Standardı doğrultusunda operasyonel kontrol yaklaşımını esas alıyoruz. Operasyonel kontrolün Karsan'da olduğu tesis ve faaliyetleri envanterimize dahil ediyoruz.

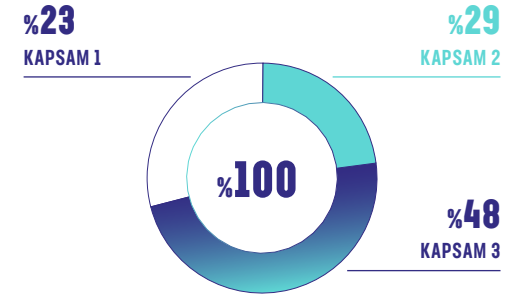
Yurt içi operasyonlarda Bursa'daki üretim tesisleri ile

İstanbul'daki yönetim binasına ait doğrudan faaliyet verilerini kullanıyoruz. Yurt dışı iştiraklerde doğrudan ölçüm verisi bulunmadığı için emisyon tahsisini çalışan sayısına dayalı orantılaşma yöntemiyle gerçekleştiriyoruz. 2024 yılı itibarıyla TSRS (Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standardı) raporlama süreciyle birlikte yurt dışı iştirakler de hesaplama kapsamına dahil edildi. Bu kapsam genişlemesi nedeniyle veri seti güncellendi ve geriye dönük düzenlemeler yapıldı. Bu doğrultuda emisyon verilerini yurt içi, yurt dışı ve konsolide olmak üzere ayrı ayrı raporluyoruz.

Her bir emisyon kaynağı için hesaplamaları ilgili faaliyet verilerine dayalı olarak yapıyor, sonuçları ton CO₂ eşdeğeri (tCO₂e) cinsinden raporluyoruz. Emisyon faktörleri ve küresel ısınma potansiyeli katsayılarını IPCC, DEFRA, IEA ve Ecoinvent gibi uluslararası kaynaklardan alıyoruz.

2025 raporlama döneminde toplam sera gazı emisyonumuz 23.351 ton CO₂e oldu. Bunun 10.369 ton CO₂e'si Kapsam 1, 12.981 ton CO₂e'si ise lokasyon bazlı Kapsam 2 emisyonlarından oluştu. Toplam emisyonların

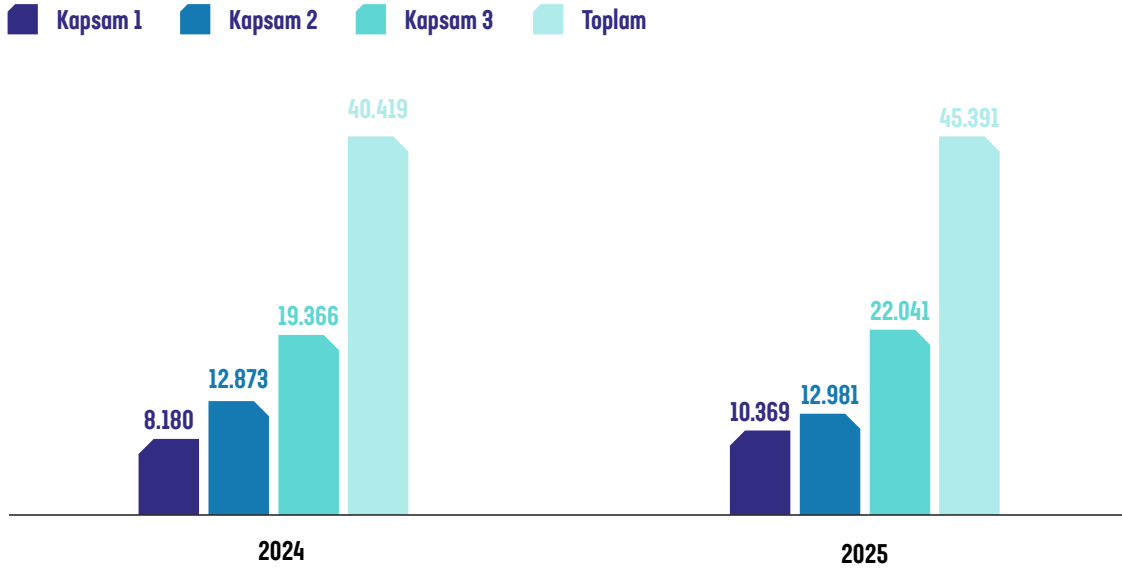
2025 Sera Gazı Emisyonları Kapsama Göre Dağılımı (%)



yaklaşık %44'ü doğrudan, %56'sı enerji kaynaklı dolaylı emisyonlardan kaynaklandı. Bir önceki yıla göre toplam emisyonlarda yaklaşık %11 artış görülürken, bu artış ağırlıklı olarak Kapsam 1 emisyonlarındaki yükselişten kaynaklandı; Kapsam 2 emisyonları ise önceki yıl seviyesine yakın kaldı.

Sera Gazı Emisyonları (ton CO ₂ e)	2024			2025		
	Yurt içi*	Yurt dışı	Konsolide	Yurt içi	Yurt dışı	Konsolide
Kapsam 1	8.088	72	8.180	10.149	220	10.369
Kapsam 2 (lokasyon bazlı)	12.760	113	12.873	12.931	50	12.981
Kapsam 2 (pazar bazlı)	4.845	113	4.958	564	50	614
Kapsam 3	19.366			22.041		
Toplam Sera Gazı Emisyonu	40.419			45.391		

Yıllara Göre Sera Gazı Emisyonları (ton CO₂e)



* 2024 Entegre Faaliyet Raporu'nda raporlanan Kapsam 1 ve Kapsam 2 emisyon verilerine Sancaktepe Yönetim Ofisi dahil edilmemiştir. TSRS kapsamındaki raporlama gereklilikleri doğrultusunda 2024 yılı verileri yeniden hesaplanmış ve bu raporda geriye dönük olarak güncellenmiştir.

EMİSYON YÖNETİMİ

Kapsam 3 emisyonlarında ise hesaplamalara kategori bazlı olarak Kategori 1- Satın alınan ürün ve hizmetler, Kategori 2- Sermaye malları, Kategori 3- Yakıt ve enerji ilişkili faaliyetler, Kategori 4- Yukarı yönlü taşımacılık ve dağıtım, Kategori 5- Atıklar, Kategori 6- İş Seyahatleri, Kategori 8- Çalışanların işe gidiş gelişleri, Kategori 7- Yukarı yönlü kiralanan varlıklar, Kategori 9- Aşağı yönlü taşımacılık ve dağıtım, Kategori 10 -Satılan ürünlerin kullanımı dahil edildi. Hesaplanan Kapsam 3 emisyonlarının en büyük ağırlığı %62'si ile Kategori 11- Satılan ürünlerin kullanımı kategorisi oluşturdu.

Yaşam Döngüsü Analizleri

Operasyonel emisyonlarımızın yanı sıra, ürettiğimiz araçların tüm yaşam döngüsü boyunca ortaya çıkan çevresel etkileri sistematik olarak analiz ediyoruz. Elektrikli ve hidrojen yakıtlı araçlarımız için "beşikten mezara" yaklaşımıyla yürüttüğümüz yaşam döngüsü analizlerinde karbon ayak izi başta olmak üzere toplam 27 çevresel etki kategorisini değerlendiriyoruz.

LCA çalışmalarımız;

- fosil yakıt ve mineral kullanımı (abiotic depletion),
- arazi ve su kullanımı,
- küresel ısınma potansiyeli,
- asidifikasyon, ötrofikasyon, ekotoksisite,
- partikül madde oluşumu, ozon tabakasının incilmesi ve fotokimyasal ozon oluşumu,

- insan toksisitesi ve iyonize radyasyon

gibi kaynak kullanımı, ekolojik etkiler ve insan sağlığı boyutlarını kapsıyor. Tür çeşitliliği ve ekosistem etkileri ise mevcut analiz kapsamı dışında yer alıyor.

2024 yılında e-ATA 12 elektrikli, e-ATA 12 hidrojen yakıtlı ve e-ATA 18 metre araçlarımızın LCA çalışmalarını tamamladık. Mevcut durumda ürün portföyümüzün %56'sı tam kapsamlı LCA (Full LCA) yaklaşımıyla EN 15804 ve IPCC 2021 metodolojilerine uygun şekilde değerlendiriliyor.

Yaşam döngüsü analizlerimizi "beşikten mezara" yaklaşımıyla yürütüyoruz. Sistem sınırlarını Karsan'ın üretim kayıtlarından elde edilen ham madde verilerine dayanarak belirliyoruz ve bu verileri SimaPro yazılımı üzerinden Ecoinvent veri tabanı ile entegre ediyoruz. Ham maddelerin taşınmasında tedarikçi verilerine dayalı kara ve hava yolu mesafe hesaplamaları yaparak lojistik süreçlerin çevresel etkilerini modele dahil ediyoruz.

Üretimde kullanılan elektrik, doğalgaz ve su tüketim verilerini tesis kayıtlarından alıyoruz. Analiz kapsamındaki araçların tüketim değerlerini doğrudan operasyon verileriyle hesaplıyor ve modele entegre ediyoruz. Ürün taşıma aşamasında e-ATA 12 metre araç için Portekiz'e, e-ATA 18 metre araç için Romanya'ya yapılan sevkiyatları esas alarak kara ve denizyolu taşımacılığının etkilerini değerlendiriyoruz. Araçların kullanım ömrü boyunca tükettiği toplam elektrik miktarını gerçek saha verilerine dayandırıyoruz. Ömür sonu aşamasında geri kazanım ve bertaraf senaryolarını analiz ediyor; e-ATA modellerinde %95 geri kazanım ve %5 düzenli depolama oranı esas alıyoruz.



GİRİŞ

BİR BAKIŞTA
KARSAN

KARSAN'DA
SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

YENİLİKÇİ MOBİLİTE
ÇÖZÜMLERİ

KARBONSUZ
DEĞER ZİNCİRİ

İNSAN ODAKLI
KAPSAYICILIK EKOSİSTEMİ

ETİK VE ŞEFFAF
YÖNETİŞİM MODELİ

YÖNETİM KURULU
FAALİYET RAPORU

EKLER



EMİSYON YÖNETİMİ

Ürünlerimizin çevresel etkisini yaşam döngüsü analiziyle değerlendiriyor; tedarik zinciri, üretim ve kullanım aşamalarındaki **emisyona dağılımını ölçerek tasarım kararlarımızı veri temelli olarak şekillendiriyoruz.**

Sonuçlar, çevresel etkinin büyük bölümünün yukarı akış süreçlerinde yoğunlaştığını ortaya koyuyor. e-ATA 18 modelinde toplam etkinin %78'i tedarik zincirinden, %10'u üretimden, %12'si kullanım ve ömür sonundan kaynaklanıyor. e-ATA 12 modelinde yukarı akış etkisi %59, aşağı akış etkisi %31 seviyesinde. Hidrojen yakıtlı e-ATA 12 modelinde ise kullanım aşamasındaki hidrojen üretiminin etkisi belirginleşiyor ve aşağı akış payı %48'e yükseliyor.

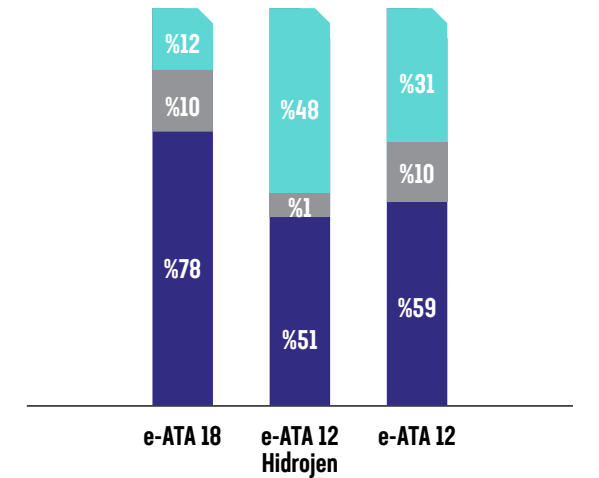
LCA kapsamında yolcu-kilometre başına emisyon değerlerini de hesaplıyoruz. Bu değer e-ATA 12 modelinde 0,018 kg CO₂e, e-ATA 18 modelinde 0,027 kg CO₂e ve hidrojenli e-ATA 12 modelinde 0,041 kg CO₂e düzeyindedir.

Yaşam Döngüsü Analizi Sonuçları

	e-ATA 12	e-ATA 12 Hidrojen	e-ATA 18
Yolcu-km başına emisyon miktarı (kg CO ₂ e)	0,018	0,041	0,027

LCA Sonuçlarına Göre Araçların Değer Zinciri Boyunca Etki Dağılımı (%)

- Yukarı akış (Upstream)
- Aşağı akış (Downstream)
- Üretim





GİRİŞ

BİR BAKIŞTA
KARSAN

KARSAN'DA
SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

YENİLİKÇİ MOBİLİTE
ÇÖZÜMLERİ

KARBONSUZ
DEĞER ZİNCİRİ

İNSAN ODAKLI
KAPSAYICILIK EKOSİSTEMİ

ETİK VE ŞEFFAF
YÖNETİŞİM MODELİ

YÖNETİM KURULU
FAALİYET RAPORU

EKLER



EMİSYON YÖNETİMİ

Ürün bazlı çevresel performansımızı EPD'lerle belgeliyor; karbon maliyetini yatırım değerlendirmelerine dahil eden iç karbon fiyatı yaklaşımımızla emisyon yönetiminde bütüncül bir çerçeve oluşturuyoruz.

Çevresel Ürün Beyanları (EPD)

2025 yılında E-ATA ürün ailesinin 10 metre, 12 metre ve 18 metre modelleri ile E-ATAK ürün grubuna ait 8 metre modelimiz için Çevresel Ürün Beyanları yayımladık.

EPD'lerde performansı "1 yolcunun 1 kilometre taşınması" fonksiyonel birimi üzerinden ölçüyoruz. Böylece ürünlerimizi mobilite hizmeti perspektifiyle ölçüyor ve şehir içi ulaşım çözümlerinin çevresel etkisini daha doğru bir temelde ortaya koyuyoruz.

Analizler ham madde temininden üretime, kullanım aşamasından ömür sonuna kadar tüm süreci kapsıyor. Elektrikli araçlarda kullanım aşamasındaki enerji tüketimi senaryolarını modele dahil ediyor, farklı ülkelerin elektrik üretim karışımına bağlı çevresel etki değişimlerini analiz ediyoruz.

EPD'ler yalnızca karbon ayak izini değil; kaynak kullanımı, geri kazanım potansiyeli ve diğer çevresel etki kategorilerini de içeriyor. Ürünlerimizin yüksek geri kazanım oranları döngüsellik hedeflerimizi de destekliyor.

Yayımladığımız EPD'ler beş yıl geçerlilik süresine sahiptir. Bu durum, veri altyapımızı güncel tutmamızı ve ürün bazlı çevresel performansı düzenli olarak izlememizi gerektiriyor. Avrupa coğrafi kapsamını esas alan bu beyanlar, sürdürülebilirlik kriterlerinin belirleyici olduğu kamu ihalelerinde ve satın alma süreçlerinde önemli bir referans oluşturuyor.

İç Karbon Fiyatı

Karbon maliyetini yatırım kararlarımıza entegre etmek amacıyla iç karbon fiyatlama mekanizması uyguluyoruz. Bu kapsamda üretim süreçlerimizden kaynaklanan Kapsam 1 emisyonları için gölge karbon fiyatı kullanıyoruz.

2025 yılında gölge karbon fiyatını 72 Avro/ton CO₂ olarak belirledik. Bu fiyatı enerji verimliliği projeleri ve düşük karbonlu yatırımların finansal fizibilite analizlerinde dikkate alıyoruz. Böylece karbon maliyetini yatırım değerlendirme süreçlerine dahil ediyor ve projelerin emisyon azaltım etkisini finansal performansla birlikte ele alıyoruz.

İç karbon fiyatlamasını özellikle enerji verimliliğini teşvik etmek ve düşük karbonlu yatırımları yönlendirmek amacıyla kullanıyoruz. Uygulama şu aşamada yalnızca Kapsam 1 emisyonlarını kapsıyor.

2025 yılında hayata geçirilen enerji ve emisyon azaltım projeleri bu model çerçevesinde değerlendirildi. GES yatırımlarıyla yenilenebilir enerji kullanımını artırdık; atık ısı geri kazanımı, kazan dönüş suyu ısıtma sistemleri ve ısı pompası projeleri ile elektrik ve doğal gaz tüketimini optimize ettik. LED dönüşüm projeleriyle aydınlatma kaynaklı enerji tüketimini azalttık. Tüm projelerde karbon azaltım etkisini finansal analizlerle birlikte ele aldık.

EMİSYON YÖNETİMİ

Üretim faaliyetlerimizden kaynaklanan hava emisyonlarını düzenli ölçüm, analiz ve optimizasyon uygulamalarıyla kontrol altında tutarak mevzuat uyumunun ötesine geçmeyi hedefliyoruz.

Hava Emisyonları

Üretim faaliyetlerimizden kaynaklanan hava emisyonlarını düzenli olarak izliyor, mevzuata uyumun ötesine geçerek azaltım odaklı uygulamalar geliştiriyoruz. NOx ve SOx emisyonlarının kontrolü için baca gazı analizleri gerçekleştiriyor, brülörlerin optimum yanma koşullarında çalışmasını sağlamak üzere düzenli takip yapıyoruz. Emisyon ölçümleri periyodik olarak yapılıyor ve sonuçlar operasyonel iyileştirme çalışmalarına girdi oluşturuyor.

Partikül madde (PM10) emisyonlarını azaltmak amacıyla ıslak ve kuru filtre sistemleri kullanıyoruz. Toz oluşan prosesler mümkün olduğunca kapalı alanlarda yürütülüyor ve havalandırma sistemleri ile bacalarda partiküllerin %99'unun tutulması hedefleniyor. Filtre sistemleri düzenli aralıklarla yenilenerek performans sürekliliği sağlanıyor.

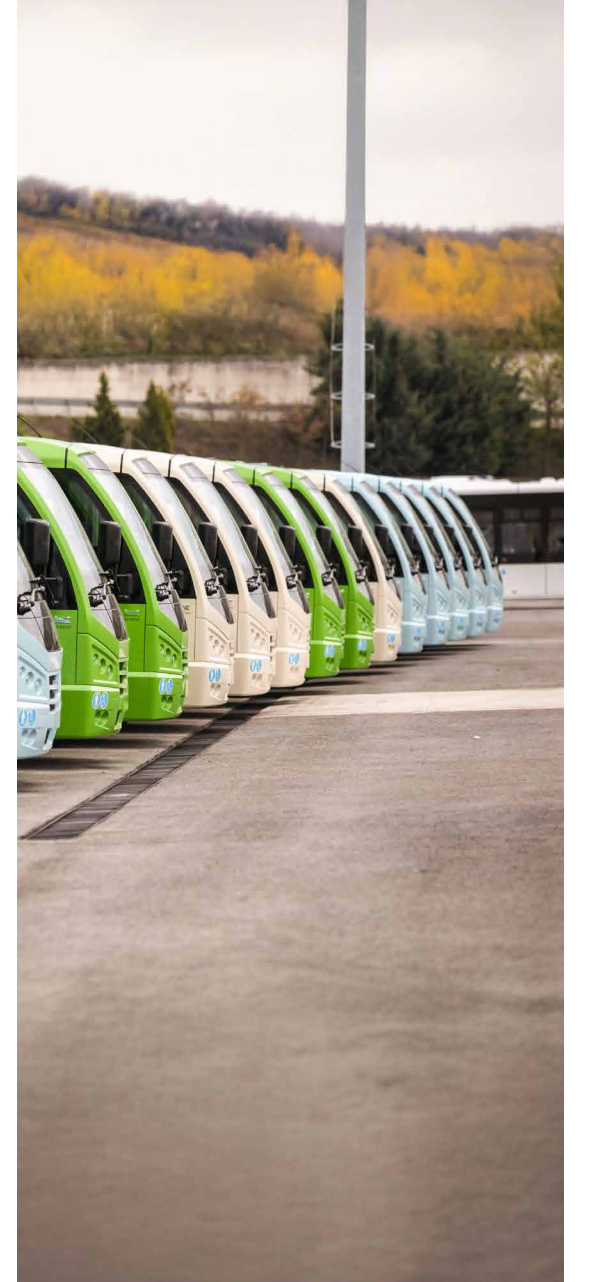
VOC emisyonlarının azaltımı için boya ve kimyasal yönetimi uygulamalarımızı sürdürüyoruz. Kimyasal kullanımının daha etkin izlenmesi ve kontrol altına

alınması amacıyla 2026 yılında devreye alınması planlanan sistemsel bir kimyasal yönetimi projesi üst yönetime sunuldu.

2025 yılı itibarıyla NOx emisyonu 16.006 kg, SOx emisyonu 639 kg, VOC emisyonu 3.884 kg ve partikül madde emisyonu 7.502 kg olarak gerçekleşti. VOC emisyonlarında son iki yılda sağlanan düşüş devam ederken, NOx ve partikül madde değerleri üretim yoğunluğuna bağlı olarak dönemsel değişim gösterebiliyor. Tüm parametreler düzenli ölçüm ve analizlerle takip ediliyor; yanma optimizasyonu, filtre sistemleri ve kimyasal yönetimi uygulamalarıyla emisyonların kontrolü sağlanıyor.

Ozon inceltici maddeler (ODS) açısından üretim faaliyetlerimizden kaynaklanan doğrudan bir emisyon bulunmuyor. Soğutma, iklimlendirme ve yangın söndürme sistemlerinde ODS içermeyen alternatifler tercih ediliyor ve bakım ile ekipman yenileme süreçlerinde bu ilke esas alınıyor. 2025 yılında atmosfere salınan ODS miktarı 0 ton CFC-11 eşdeğeri olarak gerçekleşti.

Hava Salımları	Birim	2022	2023	2024	2025
NOx	kg	3.427	16.683	18.527	16.006
SOx	kg	47	227	637	639
VOC	kg	70.260	71.977	4.915	3.884
Partikül Madde	kg	3.772	18.358	6.450	7.502
Atmosfere salınan ozon inceltici maddeler (ODS)	ton CFC-11 eşdeğeri	0	0	0	0



ENERJİ YÖNETİMİ

Enerji yönetimini operasyonel verimlilik ve emisyon azaltımı hedefleriyle entegre ederek, yenilenebilir enerji yatırımları ve verimlilik projeleriyle tüketim yapımızı dönüştürüyoruz.



Enerji yönetimi, üretim süreçlerimizin verimliliğini artırırken operasyonel sürdürülebilirliğimizi güçlendiren ve çevresel etkilerimizi azaltmamıza katkı sağlayan temel yönetim alanlarından biridir. Enerji tüketimini azaltmak, maliyetleri optimize etmek ve operasyonel verimliliği artırmak amacıyla sistematik projeler yürütüyoruz. ISO 50001 Enerji Yönetim Sistemi kapsamında süreçlerimizi sürekli gözden geçiriyor, dijital izleme altyapısı ile enerji performansını yakından takip ediyoruz.

Enerji tüketim verilerini haftalık ve aylık bazda analiz ediyor, üretimin olmadığı zamanlarda tüketimi minimum seviyeye indirmek için aksiyon alıyoruz. Önemli enerji tüketim noktalarını SCADA sistemi üzerinden izliyoruz. Toplam enerji tüketimimizin yaklaşık %65'ini oluşturan kritik tüketim noktalarına odaklanarak iyileştirme çalışmaları yürütüyoruz. Bu kapsamda 2025 yılında Akçalar tesisimizde 11, OSB tesisimizde ise 4 kritik noktada enerji verimliliği projeleri gerçekleştirdik. Üretim süreçlerinde enerji kayıplarını azaltmak amacıyla devreye aldığımız “Karanlık Fabrika” uygulamalarıyla üretim dışı

saatlerdeki elektrik ve doğalgaz tüketimini kontrol altında tutuyoruz.

2025 yılında yenilenebilir enerji dönüşümünde önemli bir adım attık. Bu kapsamda, 3.524 kWp kapasiteli çatı tipi Güneş Enerjisi Santrali yatırımını devreye aldık. Bu yatırımın mevcut toplam elektrik tüketimimizin yaklaşık %18'ini karşılaması öngörülmüyor. Bu oran, Karsan markalı araçların üretim süreçlerindeki elektrik tüketiminin %98'ine karşılık gelen üretim hacmini kapsıyor.

2025 yılı boyunca Bursa'daki operasyonlarımızda tükettiğimiz elektriğin tamamını I-REC sertifikalı yenilenebilir kaynaklardan sağladık. GES yatırımı ve yenilenebilir enerji tedariki birlikte değerlendirildiğinde Kapsam 2 kaynaklı emisyonlarımızda doğrudan azaltım sağlıyoruz.

Enerji verimliliğini artırmak amacıyla e-matris çalışmaları ve Kaizen uygulamaları kapsamında ekipman ve proses optimizasyonu gerçekleştirdik. Hat ortaklaşması ile aydınlatma ihtiyacını azalttık,

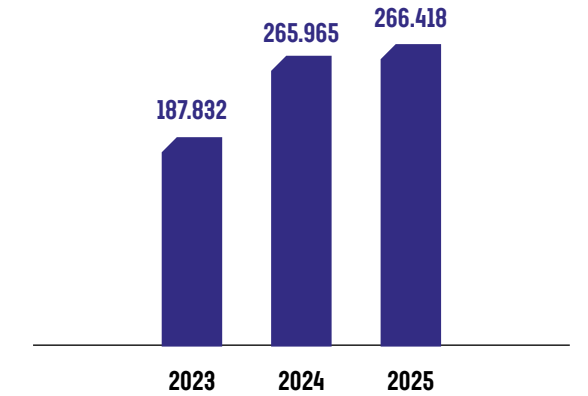
kaliteyi etkilemeden ekipman sayısını rasyonel hale getirdik ve arıza yönetimini güçlendirerek kontrolsüz enerji tüketiminin önüne geçtik. Atık ısı geri kazanımı, ısı pompası uygulamaları ve sistem iyileştirmeleri ile elektrik ve doğal gaz tüketimini optimize ettik.

Enerji ve karbon kayıplarını izleyen dijital altyapımızı geliştirmeye devam ediyoruz. Enerji performansını daha anlık ve öngörülebilir biçimde takip edebilmek için ileri analiz ve dijital çözümleri sistemimize entegre etmeyi planlıyoruz.

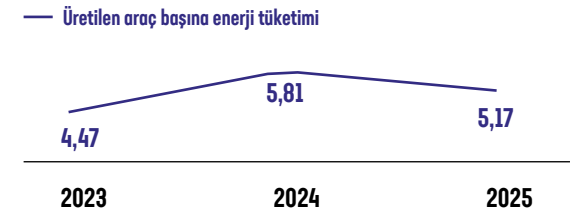
2025 yılında toplam enerji tüketimimiz 266.418 GJ seviyesinde gerçekleşti. Toplam tüketim bir önceki yıla kıyasla sınırlı bir artış gösterirken, enerji yoğunluğunda iyileşme sağlandı. Üretilen araç başına enerji tüketimi 2024 yılında 5,81 GJ/araç iken 2025 yılında 5,17 GJ/araç seviyesine geriledi.

2025 yılında hayata geçirdiğimiz verimlilik projeleri sayesinde 30.320 GJ enerji tasarrufu sağladık. Bu tasarrufun finansal karşılığı yaklaşık 28,4 milyon TL oldu.

Enerji Tüketimi (GJ)

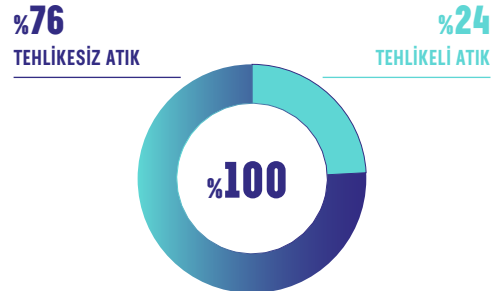


Enerji Yoğunluğu (GJ/araç)

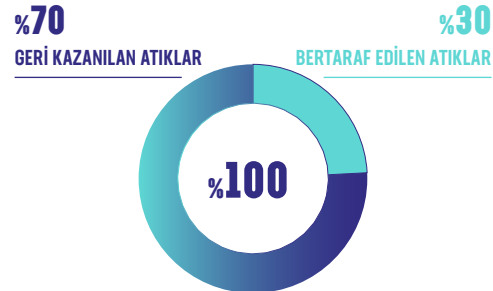




Türlerine Göre Atıklar



Bertaraf Metoduna Göre Atıklar



SORUMLU KAYNAK YÖNETİMİ

Atık Yönetimi

Faaliyetlerimizi yürütürken kaynak verimliliğini artırmaya, atık oluşumunu azaltmaya ve döngüsel ekonomi prensiplerini iş süreçlerimize entegre etmeye odaklanıyoruz. Bu kapsamda atık yönetimi yaklaşımımızı düzenli olarak gözden geçiriyor, üretim süreçlerimizde malzeme kullanımını optimize etmeye yönelik uygulamalar geliştiriyoruz. Atıkların kaynağında ayrıştırılmasına önem veriyor, geri kazanım oranlarını artırmaya yönelik uygulamaları önceliklendiriyoruz.

Atık yönetimimizi “*Refuse, Reduce, Reuse, Recycle, Recover*” başlıklarını içeren 5R prensipleri çerçevesinde ele alıyoruz. Tesislerimizde üretim faaliyetleri ve ofis operasyonlarından kaynaklanan atıkları; tehlikeli, geri dönüşümlü ve evsel-endüstriyel tehlikesiz atıklar olarak sınıflandırıyoruz. Arıtma çamuru, boya ve dolgu malzemeleri, yağlar, ambalajlar, üstübu malzemeler, kağıt, karton, ahşap, plastik ve metal atıklar başlıca atık gruplarımızı oluşturuyor.

Atık yönetim sistemi kapsamında atıkların kaynağında azaltılması, türüne göre ayrılması, toplanması, geçici depolanması ve geri kazanım veya bertaraf tesislerine

yönlendirilmesi süreçlerini uyguluyoruz. Geri kazanıma uygun atıkları kaynağında ayrıştırarak geri dönüşüm ve yeniden kullanım oranlarının artırılmasını destekliyoruz.

Atık Verilerinin Hesaplanması ve İzlenmesi

Atık yönetimi süreçlerimizi izlemek ve değerlendirmek amacıyla atık verilerini düzenli olarak takip ediyoruz. Atık miktarlarının hesaplanmasında çıkan araç kantar ölçümlerini esas alıyor, atık türlerine göre sınıflandırılmış veriler üzerinden analizler gerçekleştiriyoruz. Bu veriler, atık yönetimi uygulamalarının değerlendirilmesi ve iyileştirme alanlarının belirlenmesi için kullanılıyor.

2025 yılında toplam 3.857,73 ton atık oluştu. Bu atıkların %70'ini geri kazanım ve geri dönüşüm süreçlerine yönlendirdik. Toplam geri kazanılan atık miktarı 2.706,19 ton olarak gerçekleşti ve önceki yıllarda gözlenen artış eğilimi devam etti. Geri kazanım uygulamalarımız ağırlıklı olarak tehlikesiz atıklar üzerinde yoğunlaşsa da, 2025 yılında tehlikeli atıkların geri kazanım miktarında da 2024'e kıyasla artış sağladık.

Bertaraf edilen atıklar arasında düzenli depolamaya gönderilen atık bulunmuyor. Bertaraf işlemlerini ağırlıklı olarak enerji geri kazanımı amacıyla yakma yöntemiyle gerçekleştiriyoruz. 2025 yılında bertaraf edilen tehlikesiz atık miktarı 408,2 ton, tehlikeli atık miktarı ise 743,35 ton oldu.

Atık bileşenleri bazında değerlendirdiğimizde; kağıt, plastik ve metal atıkların tamamına yakını geri dönüşüme yönlendirdik.



SORUMLU KAYNAK YÖNETİMİ

Atık Yönetimi

Tehlikeli Maddeler ve Zararlı Kimyasallar

Ürün portföyümüzde ve operasyonlarımızda yer alan tehlikeli maddeleri tüm ürün gruplarını kapsayacak şekilde düzenli olarak değerlendiriyoruz. Yıl içinde gerçekleştirdiğimiz analizlerde maddeleri UN numaralarına göre sınıflandırıyor; hangi tehlike sınıfında, hangi ölçü biriminde ve ne miktarda taşındığını izliyor ve ilgili bildirimleri Ulaştırma Bakanlığı'na iletiyoruz.

Tehlikeli madde yönetimi kapsamında üretim, depolama ve taşıma faaliyet alanlarımızı bütüncül bir yaklaşımla gözden geçiriyoruz. MSDS dokümanlarının 14. maddesini esas alarak kimyasal envanterimizi oluşturuyor, süreçlerden sorumlu kişileri organizasyon yapımız içinde tanımlıyor ve güvenlik prosedürlerimizi düzenli olarak güncelliyoruz. Bu doğrultuda ihtiyaç analizleri yaparak yıllık eğitim planlarımızı şekillendiriyoruz.

Tüm üretim tesislerimiz için tehlikeli madde faaliyetlerine ilişkin yıllık raporlar hazırlıyor ve ilgili kamu otoritelerine sunuyoruz. İnsan sağlığı ve çevre üzerindeki potansiyel etkileri yönetmek amacıyla göreve özgü, emniyet ve genel bilinçlendirme eğitimlerini her yıl düzenli olarak gerçekleştiriyoruz. Eğitimlerin ardından yaptığımız değerlendirmelerle çalışan yetkinliğini ölçüyor ve sürekliliğini sağlıyoruz.

Ürünlerimizde ve üretim süreçlerimizde kullanılan kimyasalların insan sağlığı ve çevre üzerindeki olası etkilerini dikkate alıyor, bu kapsamda ulusal ve uluslararası mevzuatlarla uyumlu bir yaklaşım

benimsiyoruz. REACH Tüzüğü kapsamında yüksek önem arz eden maddelere (SVHC) ilişkin yükümlülüklerimizi yerine getiriyor; ürünlerimizin ve tedarik edilen bileşenlerin güncel SVHC listeleri doğrultusunda uygunluğunu düzenli olarak kontrol ediyoruz. Ayrıca, RoHS Direktifi kapsamında kısıtlanan maddelere ilişkin gerekliliklere uyum sağlıyor, ürünlerimizde yasaklı veya sınırlandırılmış maddelerin kullanılmamasını güvence altına alıyoruz. Bu çerçevede, tehlikeli maddelerin kullanımına yönelik mevzuat uyumunu esas alarak, tedarik zincirimizden gelen uygunluk beyanları ve teknik dokümanlar üzerinden kontrollerimizi sürdürüyoruz.

Ambalaj İyileştirme ve Döngüsel Ekonomi Çalışmaları

Kaynak verimliliği ve döngüsel ekonomi yaklaşımımız doğrultusunda ambalaj kullanımını optimize etmeye, ambalaj atıklarını azaltmaya ve tekrar kullanım olanaklarını artırmaya odaklanıyoruz. 2025 yılında oluşan ambalajlarımızın tamamı geri dönüştürülebilir malzemeden üretilmiştir. Bununla birlikte sahada yürüttüğümüz ambalaj optimizasyonu çalışmaları her yıl devam ediyor.

Ambalaj atıklarının geri dönüşüm oranı yüksek olsa da, önceliğimizi yalnızca geri dönüşümle sınırlamıyoruz. Döngüsel ekonomi çalışmaları kapsamında ambalaj optimizasyonu uygulamalarıyla kullan-at ambalajların önüne geçmeyi hedefliyor, bu doğrultuda süreçlerimizi düzenli olarak gözden geçiriyoruz.

Yürüttüğümüz çalışmalar kapsamında ürünlerde kullanılan malzemelerin tekrar ürüne kazandırılmasına yönelik süreçleri ele alıyoruz. Özellikle batarya koltuk kumaşları gibi malzemelerin ikincil yaşamını ve ham madde geri kazanımını sağlayacak proje ortaklarımız ile çalışmalarımızı sürdürüyoruz.

Yaşam Döngüsü Sonu Sorumluluğu

Ürünlerimizin yaşam döngüsü sonu sorumluluğunu Avrupa Birliği End-of-Life Vehicles (ELB) Direktifi ve bunun Türkiye'deki karşılığı olan Ömrünü Tamamlamış Araçlar (ÖTA) Yönetmeliği kapsamında ele alıyoruz. Bu çerçevede araçlarımızın kullanım ömrü sonunda lisanslı tesislerde geri kazanım ve geri dönüşüm süreçlerine dahil edilmesini sağlıyor, ilgili geri kazanım oranlarını yetkili otoritelerle paylaşıyoruz. 2025 yılında lisanslı bir tesis üzerinden yürütülen süreçte 36 adet ÖTA işleme alındı ve toplam 50,11 ton araç arındırma ve sökülme sürecinden geçti. Aynı yıl için hazırlanan oran takip formuna göre toplam yeniden kullanım ve geri dönüşüm oranı %97,35; toplam yeniden kullanım ve geri kazanım oranı ise %97,58 olarak gerçekleşti.

Girişimlerle İş Birliği

Elektrikli araç bataryalarının yaşam döngüsünü uzatmaya yönelik olarak geri dönüşüm ve yeniden kullanım alternatiflerini değerlendiriyoruz. Bu kapsamda, batarya geri dönüşümü alanında faaliyet gösteren yenilikçi bir girişimle iş birliği yaparak LFP bataryaların ikincil yaşam potansiyelini, NMC bataryaların ise geri dönüşüm seçeneklerini ele aldık. Bu çalışmalar çerçevesinde 55 adet batarya üzerinde kritik ham madde geri kazanımına yönelik uygulamalar gerçekleştirildi.

Ayrıca, bataryaların ikinci yaşamına ilişkin geliştirdiğimiz yaklaşımlar doğrultusunda, araç bataryalarının büyük

bölümünün geri dönüştürülmesini amaçlıyoruz. Elektrikli araç bataryalarının ikinci yaşam kullanımına yönelik değerlendirmeleri önümüzdeki dönemde de sürdürmeyi planlıyoruz.

Farkındalık Çalışmaları

Çalışanların atık azaltımı ve geri dönüşüm konularındaki farkındalığını artırmak amacıyla uygulamalar yürütüyoruz. Kullanılabilir durumdaki malzemelerin tekrar kullanımını teşvik ediyor; tesis genelinde atık azaltımı ve geri dönüşüm konularına odaklanan eğitimler düzenliyoruz. 2025 yılında "Pili Getir, Çikolatayı Götür" sloganıyla düzenlediğimiz atık pil toplama etkinliğinde toplam 4.791 adet atık pili geri kazanıma kazandırdık. Uygulamamız kapsamında, getirilen her 50 adet atık pil başına 1 adet fidan başışı gerçekleştiriyor; bu doğrultuda çalışanlarımız adına toplam 70 adet TEMA Vakfı fidanı başışı oluyor. Bu çalışmalarla sürdürülebilir atık yönetimi anlayışının kurum kültürü içinde yaygınlaşmasını destekliyoruz.

Atma – Bağışla Projesi

Elektronik atıkların geri dönüşümünü teşvik etmek ve sosyal fayda yaratmak amacıyla, Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı ve Bilişim Sanayicileri Derneği iş birliğiyle Atma – Bağışla Projesini hayata geçirdik. Proje kapsamında elektronik atıkların geri dönüşümünden elde edilen ekonomik değer, TEGV etkinlik noktalarındaki çocukların eğitim faaliyetlerine katkı sağlıyor. Aynı zamanda elektronik atıkların çevreye duyarlı şekilde bertaraf edilmesiyle doğal kaynakların korunmasına katkı sunulması hedefleniyor. Projeye çalışan katılımını kolaylaştırmak amacıyla Akçılar fabrikamızda yemekhane önüne elektronik atık toplama kutuları yerleştirdik. Toplanan elektronik atıklar aracılığıyla 2025 yılında TEGV Vakfı üzerinden 11 çocuğun nitelikli eğitimine katkı sağlandı.

GİRİŞ

BİR BAKIŞTA
KARSAN

KARSAN'DA
SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

YENİLİKÇİ MOBİLİTE
ÇÖZÜMLERİ

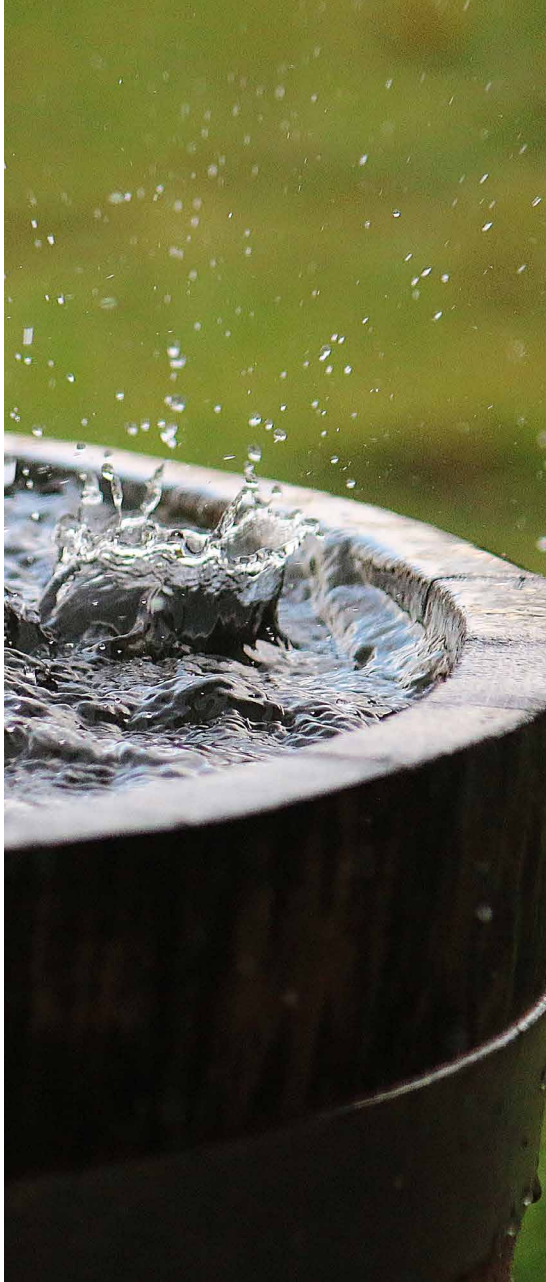
KARBONSUZ
DEĞER ZİNCİRİ

İNSAN ODAKLI
KAPSAYICILIK EKOSİSTEMİ

ETİK VE ŞEFFAF
YÖNETİŞİM MODELİ

YÖNETİM KURULU
FAALİYET RAPORU

EKLER



SORUMLU KAYNAK YÖNETİMİ

Su Yönetimi

Toplam su çekimimizi ve araç başına su yoğunluğunu sistematik olarak takip ediyor, **kaynak çeşitliliğini ve tüketim verimliliğini birlikte değerlendirerek su risklerini yönetiyoruz.**

Faaliyetlerimizde suyun verimli kullanımını sağlamak, su tüketimini azaltmak ve geri kazanım olanaklarını değerlendirmek amacıyla bütüncül bir su yönetim yaklaşımı uyguluyoruz. Üretim süreçlerimizde kullanılan su miktarını düzenli olarak izliyor, elde edilen veriler üzerinden değerlendirmeler yaparak su yönetimi uygulamalarımızı geliştiriyoruz. Atık su arıtımından proses suyunun kalitesine kadar farklı alanlarda yürütülen çalışmalarla suyun daha etkin kullanılmasına odaklanıyoruz.

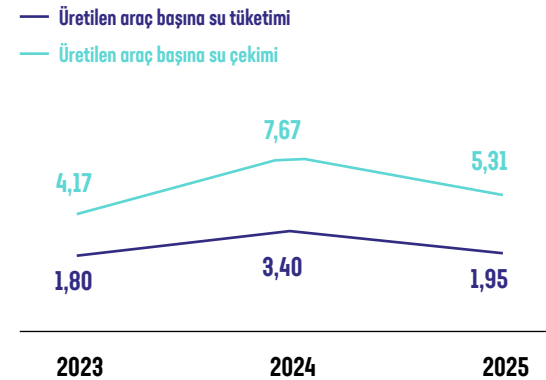
Su yönetimi kapsamında çekilen, tüketilen ve deşarj edilen su miktarlarını düzenli olarak izliyor; verileri kaynak, kullanım ve çıktı bazında sınıflandırıyoruz. Su verilerinin hesaplanmasında tesis bazlı ölçümler esas alınıyor ve yıllar itibarıyla karşılaştırılabilir bir veri seti oluşturuluyor.

2025 yılında toplam su çekimi 273.854 m³ olarak gerçekleşti. Bu miktarın %49,4'ü şebeke suyundan, %50,6'sı ise yeraltı suyu kaynaklarından sağlandı. Bir önceki yıla kıyasla toplam su çekimi azalırken, kaynak dağılımında şebeke suyu kullanımının payı arttı.

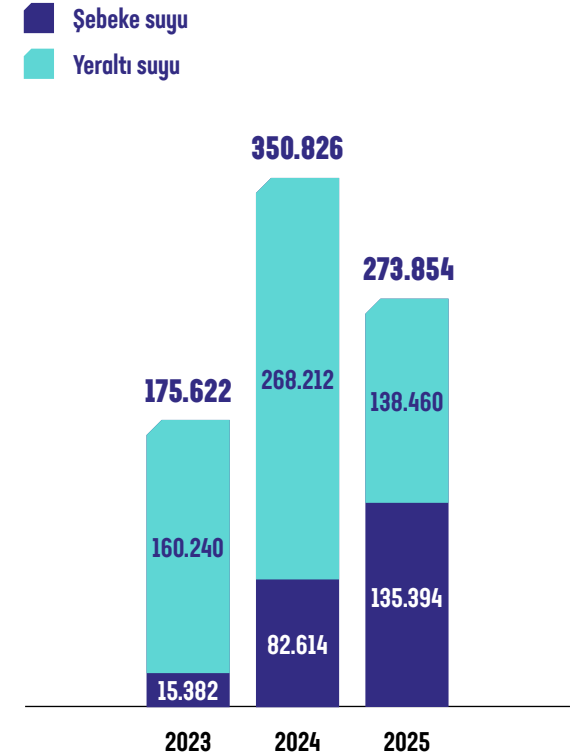
2025 yılında toplam su tüketimi 100.467 m³ olarak gerçekleşti. Aynı yıl içinde prosesler sonucunda oluşan suların önemli bir kısmı üçüncü taraflara deşarj edildi ve toplam su deşarjı 173.387 m³ seviyesinde kaydedildi.

Üretilen araç başına su tüketimi, bir önceki yıla göre %43 azalarak 2025 yılında 1,95 m³/adet oldu. Aynı dönemde üretilen araç başına su çekimi de %31 azalarak 5,31 m³/adet seviyesinde gerçekleşti.

Su Yoğunluğu Göstergeleri (m³/adet)



Yıllara ve Kaynağına Göre Su Çekimi (m³)



SORUMLU KAYNAK YÖNETİMİ

Su Yönetimi

Su tasarrufu, atık su arıtımı ve geri kazanım uygulamalarını entegre biçimde ele alarak **su verimliliğini operasyonlarımızın temel performans göstergelerinden biri haline getiriyoruz.**

Su Yönetimi ve Verimlilik Uygulamaları

Üretim süreçlerinde kullanılan suyun önemli bir bölümü tesislerimizde bulunan sistemler aracılığıyla temin ediliyor. Su tüketimini izlemek amacıyla ölçüm ve takip çalışmaları yürütüyor, elde edilen sonuçları iyileştirme çalışmalarına girdi olarak kullanıyoruz. Bu kapsamda devreye alınan ters osmoz sistemleri ile üretim süreçlerinde kullanılan suyun kalitesi iyileştiriliyor ve su kayıpları sınırlandırılıyor. Ters osmoz sistemleriyle sağlanan iyileştirmeler sonucunda 2025 yılında yaklaşık %8 oranında su tasarrufu elde ettik.

Tesis içi su kullanımında verimliliği artırmak amacıyla idari bina ve sosyal alanlarda sensörlü sistemler ve su tasarrufuna yönelik ekipmanlar kullanıyoruz. Üretim süreçlerinde ise kimyasal içerikli eski sistemleri kademeli olarak devreden çıkararak ters osmoz teknolojisine geçiş sağladık. Bu uygulamalarla birlikte hem su tüketimi hem de kimyasal kullanımını azalttık.

Atık Su Yönetimi ve Deşarj

Tesisimizde bulunan 30 m³/saat kapasiteli Atık Su Arıtma Tesisi ile endüstriyel atık suların arıtımını gerçekleştiriyoruz. 2025 yılında arıtma tesisimizden çıkan su miktarı 86.423 m³ olarak gerçekleşti. Arıtma süreçlerinde kimyasal kullanımını azaltmaya yönelik çalışmalar yürütülürken, arıtma performansı düzenli analizlerle takip ediliyor.

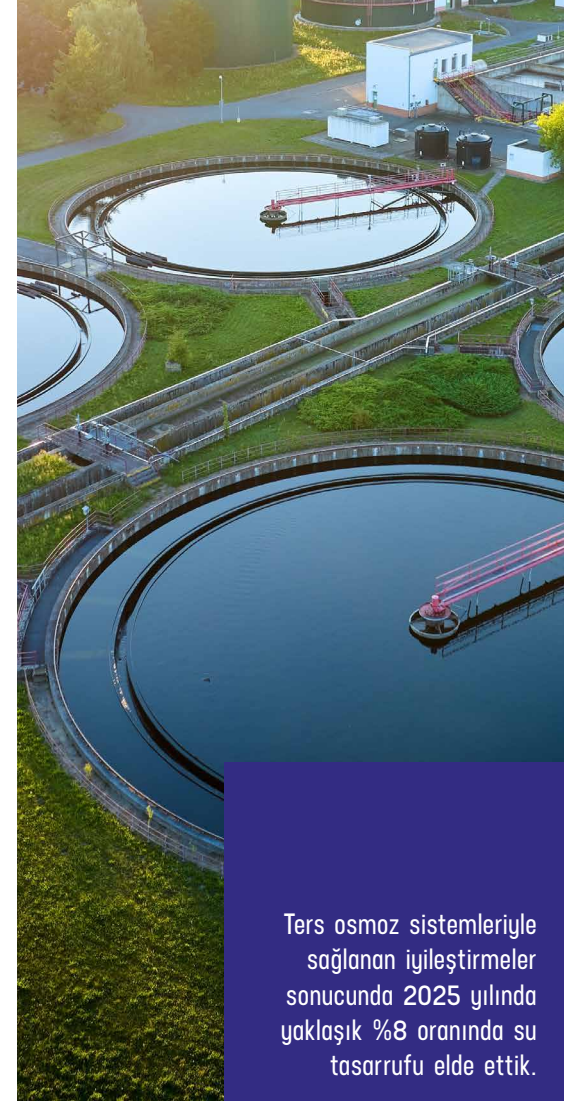
Atık su kalitesi, tesis bünyesindeki laboratuvarımızda haftalık olarak yapılan organik ve inorganik parametre analizleriyle izleniyor. Ağır metal analizleri aylık periyotlarla gerçekleştiriliyor. Bunun yanı sıra, Organize Sanayi Bölgesi yönetimi tarafından farklı periyotlarda numune alımları yapılarak bağımsız kontroller sağlanıyor.

Su Geri Kazanımı ve İş Birlikleri

Atık suyun geri kazanımına yönelik planlama ve değerlendirmelerimiz 2025 itibarıyla devam ediyor. Bu kapsamda, Bursa Hasanağa Organize Sanayi Bölgesi (HOSAB) bünyesinde yürütülen kümelenme çalışmaları çerçevesinde, su geri dönüşümüne yönelik ortak proje seçenekleri değerlendiriliyor. Yüksek su tüketimine sahip tesislerle birlikte arıtılmış suyun yeniden üretim süreçlerinde kullanılmasına yönelik alternatifleri ele alıyoruz.

Farkındalık ve Eğitim Çalışmaları

Su tasarrufu ve su yönetimi konularında çalışan farkındalığını artırmak amacıyla eğitim faaliyetleri yürütüyoruz. İşe giriş süreçlerinde Çevre ve Enerji Yönetimi başlığı altında su yönetimine ilişkin bilgilendirmeler yapıyor, saha çalışanları ve takım liderlerine yönelik uygulamalı çalışmalarla bu konudaki farkındalığı destekliyoruz. Ayrıca şirket içi iletişim kanalları üzerinden suyun verimli kullanımına ilişkin bilgilendirici içerikler paylaşıyoruz.



Ters osmoz sistemleriyle sağlanan iyileştirmeler sonucunda 2025 yılında yaklaşık %8 oranında su tasarrufu elde ettik.



GİRİŞ

BİR BAKIŞTA
KARSAN

KARSAN'DA
SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

YENİLİKÇİ MOBİLİTE
ÇÖZÜMLERİ

KARBONSUZ
DEĞER ZİNCİRİ

İNSAN ODAKLI
KAPSAYICILIK EKOSİSTEMİ

ETİK VE ŞEFFAF
YÖNETİŞİM MODELİ

YÖNETİM KURULU
FAALİYET RAPORU

EKLER

BİYOÇEŞİTLİLİK VE ARAZİ KULLANIMI

Faaliyetlerimizi yürütürken biyolojik çeşitlilik üzerindeki potansiyel etkilerimizi değerlendiriyor, **hassas ekosistemleri gözetten bir yaklaşım benimsiyoruz.**

Faaliyetlerimizi yürütürken biyoçeşitliliğin korunmasını çevresel sorumluluklarımızın bir parçası olarak ele alıyoruz. Üretim tesislerimiz, yoğun biyolojik çeşitliliğin bulunmadığı Bursa Organize Sanayi Bölgesi sınırları içinde yer alsa da doğal yaşam ve ekosistemler üzerindeki olası etkilerimizi dikkate alarak hareket ediyoruz. Çevre ve İklim Değişikliği Politikamız kapsamında biyoçeşitlilik konusunu değerlendiriyor; faaliyetlerimizin doğa üzerindeki etkilerini izliyor ve göz önünde bulunduruyoruz.

Yeni fiziki yatırımlar ve operasyonel değişiklikler planlanırken çevresel etki değerlendirme süreçlerini dikkate alıyor, biyoçeşitlilik üzerindeki potansiyel etkileri proje bazında değerlendiriyoruz. Ürünlerimizin çevresel etkilerini ise kaynak kullanımı ve araziyle ilişkili unsurları da kapsayacak şekilde yaşam döngüsü yaklaşımı çerçevesinde ele alıyoruz.

Hasanağa Organize Sanayi Bölgesi faaliyet alanımızın, RAMSAR Sözleşmesi kapsamında koruma altında bulunan Uluabat Gölü'ne yaklaşık 5 km mesafede yer alması nedeniyle, yeni proje ve faaliyetlerde Çevresel Etki Değerlendirme (ÇED) Yönetmeliği'ne uygun hareket ediyoruz. Bu kapsamda, Uluabat Gölü ekosisteminin hassas yapısını gözeterek çevresel etkileri değerlendirme sürecini sürdürüyoruz.

Önümüzdeki dönemde biyoçeşitlilik üzerindeki etkilerimizi daha bütüncül bir bakışla ele almayı, faaliyet alanlarımızda doğal ekosistemlerin korunmasına yönelik daha sistematik çalışmalar geliştirmeyi ve çevresel etkilerimizi azaltmaya yönelik yaklaşımlar üzerinde çalışmayı hedefliyoruz.

SORUMLU TEDARİK ZİNCİRİ

2025 yıl sonu itibarıyla 130'u yeni olmak üzere **toplam 911 tedarikçimiz bulunuyor.**

Üretimden lojistiğe, satış sonrası hizmetlerden dijitalleşmeye kadar tüm süreçlerimizde tedarik zinciri operasyonlarını daha verimli, entegre ve risklere karşı dayanıklı hale getirmeye odaklanıyoruz. Tedarik zinciri yönetimimiz; operasyonel sürekliliği güvence altına alırken tedarikçilerimizle uzun vadeli, şeffaf ve sürdürülebilir iş birlikleri kurmamızı sağlıyor.

Tedarikçi ağıımızın 799'u direkt (Tier-1), 112'si indirekt tedarikçilerden oluşuyor. 714 tedarikçimiz yerel olup, yerelleşme oranımız tedarik zinciri dayanıklılığı açısından stratejik önem taşıyor. 2025 yılında 130 yeni tedarikçi tedarikçiyi havuzumuza dahil ettik. Kritik tedarikçi sayımız 132 olup, bunların 115'i direkt, 17'si indirekt tedarikçilerden oluşuyor.

Aynı zamanda, tedarik zincirimizin sürdürülebilirliğini artırmak için KARSAN ISP (Integrated Supplier Portal – Entegre Tedarikçi Portalı) Sistemini devreye aldık. Bu sistem, tedarikçilerimizin performans takibini sağlıyor, sipariş ve teslimat süreçlerini dijitalleştirerek izlenebilirliği artırıyor. 2024 yılında başlattığımız düzenli denetimlerle, tedarikçilerimizin ISP sistemine entegrasyon düzeylerini ve veri akışlarının doğruluğunu değerlendiriyoruz. 2025 yılı itibarıyla sevkiyatların %75'inin sistem üzerinden gerçekleştirilmesi ve performans değerlendirmelerinde ISP'nin standart bir araç haline gelmesini hedeflendi. 2025 yılında bu oran %77 olarak gerçekleşmiştir. 2026 yılı için SAP ile birlikte %85'e ulaşmayı hedefliyoruz.

Tedarikçi Kapasite Yönetim Sistemi (TKYS) ile tedarikçilerimizin üretim kapasitelerini detaylı bir şekilde analiz ediyor, kritik riskleri önceden belirleyerek iş sürekliliğini sağlıyoruz. TKYS kapsamında her çeyrekte bir kez periyodik denetim yaparak, alınan aksiyonları aylık olarak takip ediyoruz.

Tedarikçi Risk ve Sistem Yönetimi (TRSY)

Tedarikçi Risk ve Sistem Yönetimi (TRSY) fonksiyonumuz ile tedarikçi lojistik performans değerlendirmeleri, kapasite analizleri, risk yönetimi ve dijital süreç iyileştirmelerini sistematik bir yapı altında yürütüyoruz.

Bu yapı sayesinde:

- Lojistik riskleri önceden belirliyor ve ölçümlüyoruz,
- Risk azaltıcı aksiyonları devreye alıyoruz,

- Tedarikçi performansını düzenli ve veri temelli olarak izliyoruz,
- Süreçlerde şeffaflık ve izlenebilirliği artırıyoruz.

2025 yılında özellikle yerli tedarikçilerimize odaklanan saha ziyaretleri ve kapasite görüşmeleri gerçekleştirdik. Sevkiyat Planına Uyum, ASN Oranı ve Lojistik Uyumsuzluk başlıklarında KPI'lar belirleyerek sistematik performans takibini sürdürdük. Risklerin erken tespiti sayesinde lojistik kayıpların ve hat duruşlarının önlenmesine yönelik proaktif bir yaklaşım benimsedik.

Tedarikçi Grubu	Tedarikçi Sınıfı	Tedarikçi Kalite Karne Puanlaması	Stratejiler
A Grubu	Öncelikli Tedarikçiler	85 < TKPS* <100 Puan	Yeni İş Geliştirmede Birinci Öncelik
B Grubu	Aktif Tedarikçiler	70 < TKPS <85 Puan	Denetimle Yeni İş Geliştirilebilir
C Grubu	Sınıflandırılmış Tedarikçiler	55 < TKPS <70 Puan	Yakın Takip & Yeni İş Sınırlaması
D Grubu	Kritik Tedarikçiler	0 < TKPS <55 Puan	Alternatif Tedarikçi Arayışı

*TKPS=Tedarikçi Kalite Performans Skoru

SORUMLU TEDARİK ZİNCİRİ

Tedarik zincirimizde kalite, maliyet ve teslimat güvenilirliği kadar insan hakları ve çevresel kriterleri de gözeterak sürdürülebilir ve dirençli bir yapı oluşturuyoruz.

Dijitalleşme ve Süreç Optimizasyonu

Tedarik zinciri süreçlerimizin dijitalleşmesini ve veri temelli yönetimini güçlendirmeye devam ediyoruz. Bu kapsamda:

- Daily Piece Flow yaklaşımını devreye alarak hatlara ihtiyaç kadar ve doğru zamanda malzeme beslenmesini sağladık. Stok seviyelerini optimize ederek üretim planına tam uyumlu bir akış yapısı oluşturduk.
- Malzeme ihtiyaç planlama ve yönetim süreçlerini sistematik bir çerçeveye oturtarak sürdürülebilir üretim altyapısını güçlendirdik.
- Nakliye Sorumlusu pozisyonu ile inbound lojistik süreçlerini tek elden yönettik; Nakliye Portalı üzerinden talepleri konsolide ederek yük ortaklaştırması sağladık ve gereksiz nakliye organizasyonlarını azaltarak maliyet avantajı elde ettik.
- Proaktif ve optimize üretim planlama projesini devreye aldık; ithalat-ihracat gümrük

operasyonlarının etkin yönetimi, teşvik yönetimi, depo layout optimizasyonu ve İSG iyileştirme faaliyetleri ile uçtan uca süreç verimliliğini artırdık.

Tedarikçi Seçimi ve Değerlendirme Süreçleri

Tedarikçilerimiz, değer zincirimizin önemli bir parçasını oluşturuyor. Ürün bazlı karbon ayak izi sonuçlarına baktığımızda, tedarikçilerimiz çevresel etkilerimizin ve karbon ayak izimizin yaklaşık %35'inden sorumlu. Bu bağlamda, 38 tedarikçimiz bu %35'lik etkinin yaklaşık %50'sini oluşturuyor. Bu nedenle, tedarikçilerimizin sürdürülebilirlik hedeflerini yakından takip ediyor, üçüncü taraflar tarafından değerlendirilmesini sağlıyor ve ortak emisyon azaltım stratejileri belirlemek için çalışmalar yürütüyoruz.

Karsan olarak Etik Kurallar Politikası aracılığıyla tedarikçilerimiz için davranış kurallarını tanımlıyoruz. Tedarikçi seçim süreçlerimizde kalite, lojistik performans, maliyet ve teslimat güvenilirliği gibi temel kriterlerin yanı sıra sürdürülebilirlik kriterlerini de entegre bir şekilde

değerlendiriyoruz. Çevresel mevzuata uyum, iş sağlığı ve güvenliği uygulamaları, çalışan hakları, etik kurallar ve yasal uyum (ÇSY kriterleri) seçim sürecinin ayrılmaz bir parçasıdır.

Tedarikçi seçim ve değerlendirme süreçlerimizde insan haklarına uyum temel kriterler arasında yer alıyor. Çevresel ve sosyal değerlendirme mekanizmalarımız kapsamında; çalışan hakları, ayrımcılığın önlenmesi, zorla ve çocuk işçiliğın yasaklanması, adil çalışma koşulları ve etik kurallara uyum başlıkları sistematik olarak izleniyor.

Bu kapsamda:

- Uyumsuzluk tespit edilen tedarikçiler için düzeltici faaliyet planı talep edilmekte,
- Belirlenen süre içerisinde iyileştirme performansı izlenmekte,

Ön inceleme ve değerlendirmelerimizde çocuk işçiliği veya zorla çalıştırma gibi temel insan hakları ihlallerinin tespit edilmesi halinde ilgili tedarikçilerle iş ilişkisi tesis edilmemekte veya mevcut iş ilişkisi derhal sonlandırılmaktadır.

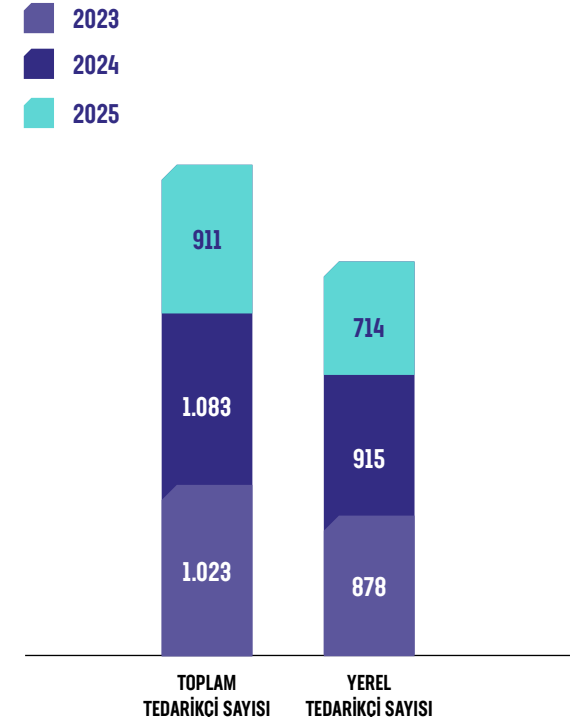
Yeni bir tedarikçiyle çalışmadan önce aşağıdaki adımları uyguluyoruz:

- Ön değerlendirme ve NDA süreci
- Teklif ve fizibilite çalışması
- Tedarikçi öz değerlendirme süreci
- Risk değerlendirmesi (sürdürülebilirlik dahil)
- Nihai karar ve entegrasyon

“Havuzla yeni eklenen” tedarikçiler için VDA 6.3 Potansiyel Analizi gerçekleştiriyoruz. Bu analiz,

üretim ekipmanlarının ve tesis altyapısının müşteri gerekliliklerine ve kalite beklentilerine uygunluğunu değerlendiriyor.

Mevcut tedarikçilerimizin performansını kalite yönetimi, çevresel etki, lojistik hata oranları ve maliyet kriterleri üzerinden düzenli olarak izliyoruz. 2025 yılında VDA 6.3 proses denetimi kapsamında 4 tedarikçimizi denetime tabi tuttuk. Bu denetimler; üretim altyapısının güvenli, stabil ve tekrarlanabilir şekilde çalışıp çalışmadığını değerlendirerek süreç risklerinin erken aşamada tespit edilmesini ve sürekli iyileştirmeyi amaçlıyor.



SORUMLU TEDARİK ZİNCİRİ

GİRİŞ

BİR BAKIŞTA
KARSANKARSAN'DA
SÜRDÜRÜLEBİLİRLİKYENİLİKÇİ MOBİLİTE
ÇÖZÜMLERİKARBONSUZ
DEĞER ZİNCİRİİNSAN ODAKLI
KAPSAYICILIK EKOSİSTEMİETİK VE ŞEFFAF
YÖNETİŞİM MODELİYÖNETİM KURULU
FAALİYET RAPORU

EKLER



Karsan olarak tedarik zinciri yönetiminde etkinliği sağlamaya ve verimliliği artırmaya odaklı stratejiler belirliyoruz. Her yıl Stratejik Planlama departmanı tarafından paylaşılan bu stratejiler, Şirket'in kısa, orta ve uzun dönem hedefleri ve öncelikleri baz alınarak hazırlanıyor.

- **Strateji 1:** Finans odaklı etkin bütçe ve operasyon yönetimi
- **Strateji 2:** “Siparişten Teslimata” süreçlerin optimizasyonu ve ürün teslim sürelerinin rekabetçi hale getirilmesi
- **Strateji 3:** Kuzey Amerika pazarı hedeflerine yönelik ürün, operasyon ve organizasyon çalışmalarının etkin yönetimi
- **Strateji 4:** Ürün/garanti/üretim maliyetlerinin azaltılması ve rekabetçi ürün gamı
- **Strateji 5:** Karsan Akademi ile birlikte kurumsal know-how'ın kayıt altına alınması ve Karsan Pozitif kültürünün geliştirilmesi
- **Strateji 6:** İş Sağlığı ve Güvenliği (İSG)

Lojistik Yönetimi

Lojistik yönetimimiz; kesintisiz üretimi destekleyen, düşük stokla çalışan, dijital görünürlüğü yüksek ve sürdürülebilir bir operasyon yapısı hedefi doğrultusunda yürütülmektedir. Süreçlerimiz iç lojistik, dış lojistik, malzeme temini ve lojistik metot olmak üzere dört ana başlık altında yapılandırılmıştır:

- **İç lojistik:** Malzemelerin teslim alınması, stoklanması, adreslenmesi ve üretim hatlarına beslenmesi süreçlerini kapsamaktadır.
- **Dış lojistik:** Bitmiş ürünlerin müşteriye sevkiyat süreçlerini içermektedir.
- **Malzeme temini:** Malzemelerin tedarik edilmesi ve inbound nakliye operasyonlarının planlanması ve yönetilmesini kapsamaktadır.
- **Lojistik metot:** Ürün ambalajlarının belirlenmesi, ambalaj bakım süreçleri, hat yerleşimleri, stok alanlarının düzenlenmesi ve lojistik fizibilite çalışmalarını içermektedir.

Tüm lojistik süreçlerimiz; üretim planına uyum, zamanında teslimat, maliyet optimizasyonu ve izlenebilirlik esas alınarak yönetilmekte; veri temelli iyileştirme yaklaşımıyla sürekli geliştirilmektedir.

2025 Yılında Gerçekleştirdiğimiz Lojistik İyileştirme ve Optimizasyon Çalışmaları

2025 yılı içerisinde lojistik süreçlerimizin verimliliğini, izlenebilirliğini ve sürdürülebilirliğini artırmaya yönelik iyileştirme projeleri hayata geçirilmiştir.

Operasyonel Verimlilik ve Akış Yönetimi

Operasyonel verimliliği artırmak amacıyla Daily Piece Flow yaklaşımını uyguluyoruz. Üretim hatlarına malzemeyi doğru zamanda ve ihtiyaç kadar besliyor, stok seviyelerini optimize ediyor ve hat duruş risklerini azaltıyoruz. İç lojistikte malzeme kabul, depolama ve hat besleme süreçlerini standart iş akışları doğrultusunda yönetiyor; süreçleri daha yalın ve etkin hale getiriyoruz. Depo yönetiminde stok segmentasyonu ve yerleşim optimizasyonu çalışmaları yürütüyor, operasyon sürelerini kısaltıyor ve stok doğruluğu ile alan kullanım verimliliğini artırıyoruz.

Kaynak ve Alan Optimizasyonu

Kaynak kullanımını daha verimli hale getirmek amacıyla işçilik doygunluk analizlerini düzenli olarak güncelliyor, kayıp alanlara odaklanarak iş gücü planlamamızı optimize ediyoruz. Ambar alan optimizasyonu ve hat yanı yerleşim iyileştirmeleri gerçekleştiriyor, alan kullanımını artırıyor ve gereksiz hareket ile taşıma faaliyetlerini azaltıyoruz. Hat besleme yöntemlerini gözden geçirerek işçilik ve alan tasarrufu sağlıyor, operasyonel akışı daha dengeli ve etkin bir yapıda sürdürüyoruz.

Dijital İzlenebilirlik ve Planlama

Lojistik operasyonlarımızın dijital takibini güçlendiriyor, performans izleme ve raporlama altyapımızı geliştiriyoruz. Veri odaklı analizlerle karar alma süreçlerini destekleyerek planlama doğruluğunu artırıyoruz. Inbound nakliye süreçlerinde talep konsolidasyonu gerçekleştiriyor, yük ortaklaştırması uygulamalarıyla gereksiz taşıma organizasyonlarını azaltıyor ve maliyet verimliliği sağlıyoruz.

Sürdürülebilirlik Odaklı Uygulamalar

Taşıma ve sevkiyat planlamasında optimizasyon çalışmaları yürütüyor, araç doluluk oranlarını artırarak yakıt tüketiminin azaltılmasına katkı sağlıyoruz. Ambalaj süreçlerinde geri dönüştürülebilir ve yeniden kullanılabilir malzemelerin kullanımını yaygınlaştırıyor, ambalaj atıklarını azaltmaya yönelik uygulamalar geliştiriyoruz. Depolama ve iç lojistik süreçlerinde stok ve alan kullanımını iyileştirerek operasyonel verimliliği artırıyor, kaynak tüketimini azaltıyoruz.

Gerçekleştirilen bu projeler sayesinde lojistik süreçlerimizi daha planlı, entegre ve sürdürülebilir bir yapıya kavuşturarak; üretim sürekliliği ve sevkiyat performansının desteklenmesini sağladık.



GİRİŞ

BİR BAKIŞTA
KARSANKARSAN'DA
SÜRDÜRÜLEBİLİRLİKYENİLİKÇİ MOBİLİTE
ÇÖZÜMLERİKARBONSUZ
DEĞER ZİNCİRİİNSAN ODAKLI
KAPSAYICILIK EKOSİSTEMİETİK VE ŞEFFAF
YÖNETİŞİM MODELİYÖNETİM KURULU
FAALİYET RAPORU

EKLER

SORUMLU TEDARİK ZİNCİRİ

Tedarik zincirimizi entegre dijital sistemler, veri temelli yönetim ve eğitim programlarıyla güçlendirerek uçtan uca izlenebilir ve şeffaf bir yapı oluşturuyoruz.

Tedarik Zinciri Yönetiminde Kullanılan Teknoloji ve Yazılımlar

Tedarik zinciri süreçlerimizin izlenebilirliğini, doğruluğunu ve operasyonel verimliliğini artırmak amacıyla entegre dijital sistemler kullanıyoruz. Malzeme akışından teknik dokümantasyona, ambalaj yönetiminden saha operasyonlarına kadar tüm süreçler veri temelli bir altyapı üzerinden yönetiliyor.

- **Oracle (ERP & WMS):** Malzeme stok kontrolü, sipariş oluşturma, idari kabul, stoklama ve hat besleme süreçleri Oracle WMS üzerinden yürütülmektedir. İthalat, ihracat ve lojistik operasyonları ERP altyapısı üzerinden yönetilmekte; PBOM oluşturma süreçlerinde Oracle ERP sistemi kullanılmaktadır.

- **Mypack:** Tedarikçilerimiz ve Karsan arasında ambalaj stoklarının izlenmesi ve yönetilmesini sağlayan uygulamadır. Ambalaj döngüsünün kontrol altında tutulmasına katkı sağlar.
- **Telnet:** Oracle ile entegre çalışan ve operasyonel süreçlerin sahada el terminaleri üzerinden yönetilmesini sağlayan uygulamadır.
- **OR İrsaliye Portalı:** Tedarikçilere yönelik hurda, iade ve satış sevkiyatlarında irsaliye oluşturma süreçlerinin dijital olarak yürütülmesini sağlar.
- **TeamCenter:** Teknik resimler, mühendislik değişiklikleri (ECO) ve tasarım çıktılarının yönetiminde kullanılan sistemdir.
- **MES Ekranları:** Üretim ve operasyon verilerinin raporlanmasında kullanılan uygulamadır.

Bu sistemler sayesinde tedarik zinciri süreçlerinde uçtan uca izlenebilirlik sağlıyor, veri doğruluğunu artırıyor ve karar alma süreçlerini destekliyoruz.

Tedarikçilere Yönelik Eğitim Programlarımız

Tedarikçilerimizin süreçlerimize uyumunu artırmak, dijital sistemlere entegrasyonlarını güçlendirmek ve ortak performans hedeflerimiz doğrultusunda gelişimlerini desteklemek amacıyla eğitim programları düzenliyoruz.

- **Tedarikçi Günü Etkinliği:** Performans beklentilerimizi, kalite standartlarımızı ve sürdürülebilirlik hedeflerimizi tedarikçilerimizle paylaştığımız yıllık değerlendirme ve bilgilendirme platformudur.

- **ASN ve ISP Eğitimleri:** Tedarikçilerimizin ASN (Advanced Shipping Notice) ve ISP sistemlerini etkin ve hatasız kullanmalarını sağlamak amacıyla gerçekleştirilen eğitimlerdir. Bu programlar, dijital entegrasyon seviyesini artırmayı, veri akışındaki hataları azaltmayı ve operasyonel verimliliği güçlendirmeyi hedeflemektedir.
- **İSG Eğitimleri:** Tedarik zincirimiz genelinde iş sağlığı ve güvenliği kültürünün yaygınlaştırılmasını öncelikli konularımız arasında görüyoruz. Bu doğrultuda, tedarikçilerimize yönelik iş sağlığı ve güvenliği (İSG) farkındalık ve bilgilendirme eğitimleri düzenliyoruz; aynı zamanda tedarikçilerimizden kendi çalışanlarına düzenli İSG eğitimi vermelerini talep ediyoruz.

Eğitim içerikleri ağırlıklı olarak dijital sistem kullanımı, sevkiyat planına uyum ve süreç performansının iyileştirilmesine odaklanmıştır. Bu eğitimlere ek olarak tedarikçilerimizin kalite ve süreç iyileştirme yetkinliklerini geliştirmek amacıyla 2025 yılında düzenlenen 7 adımda problem çözme teknikleri eğitimine 23 tedarikçi katılmış, toplam 304 kişi*saat eğitim sağlanmıştır.

Tedarikçilerimizle iş birliğimizi güçlendirerek daha şeffaf, veri temelli ve dayanıklı bir tedarik zinciri yapısı oluşturmayı hedefliyoruz. Sürekli iyileştirme yaklaşımımız doğrultusunda süreçlerimizi geliştirerek operasyonel verimliliği ve sürdürülebilirliği artırmaya devam ediyoruz.

Tedarik Zinciri Yönetimi Uygulamaları

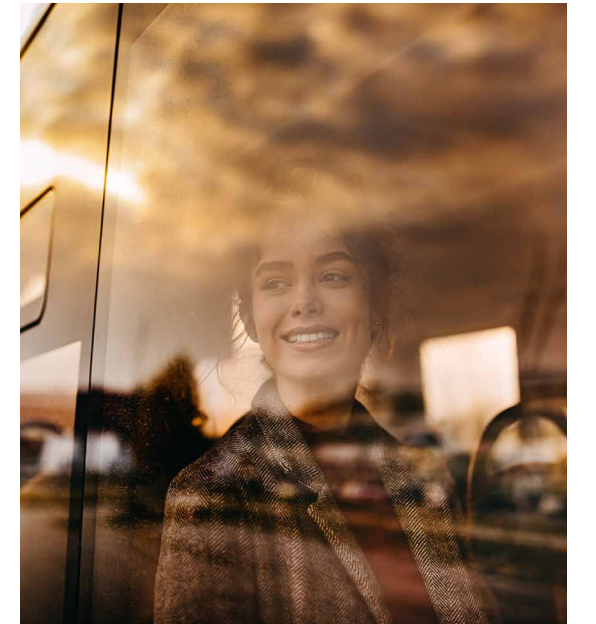
Tedarik zinciri yönetiminde verimlilik, maliyet optimizasyonu, dijitalleşme ve sürdürülebilirlik odaklı uygulamaları hayata geçiriyoruz. Süreçlerimizi hem

organizasyonel hem de operasyonel düzeyde geliştirerek daha şeffaf ve entegre bir yapı oluşturuyoruz.

'Siparişim Nerede?' Portalı

Satın alma süreçlerimizi daha şeffaf ve erişilebilir hale getirmek amacıyla geliştirdiğimiz "Siparişim Nerede?" portalı ile çalışanlarımızın talep ettikleri ürün ve hizmetlerin güncel durumunu anlık olarak takip edebilmelerini sağlıyoruz.

Kullanıcı dostu yapısı sayesinde çalışan deneyimini iyileştiren bu sistem, satın alma süreçlerinde görünürlüğü artırarak operasyonel verimliliğe katkı sağlamaktadır. Portal, süreç takibini merkezi ve izlenebilir bir yapıya taşıyarak iç paydaş memnuniyetini desteklemektedir.



SORUMLU TEDARİK ZİNCİRİ

Tedarik zincirimizi dijitalleşme, yerelleşme ve sürdürülebilirlik odağında yeniden yapılandırarak maliyet etkin, **çevresel etkisi azaltılmış ve operasyonel olarak daha dayanıklı bir yapıya dönüştürüyoruz.**

Kasa İçi Miktar Artışları ve Yeşil Tedarik Zinciri

Tedarik süreçlerimizi daha verimli ve sürdürülebilir hale getirmek amacıyla kasa içi miktar artışı ve ambalaj dönüşümü çalışmalarını hayata geçirdik.

Tedarikçilerimizle birlikte yürüttüğümüz bu çalışmada:

- Ambalaj içi malzeme miktarlarını artırarak sevkiyat sıklığını azalttık,
- Taşıma verimliliğini yükselttik,
- Bazı parça gruplarında karton ambalaj kullanımını sonlandırarak Karsan'a ait geri dönüştürülebilir plastik ambalaj sistemine geçiş yaptık.

2025 yılında lot size artırımlarına ve geri dönüştürülebilir plastik/metal ambalaj kullanımına devam ederek ilave 500.000 TL nakliye kazancı elde etmeyi hedefliyoruz.

İtalya Lojistik Süreç Geliştirme

İtalya'ya yönelik sevkiyat süreçlerimizi sadeleştirerek lojistik verimliliğimizi artırdık. Daha önce Trento üzerinden yürütülen gümrük operasyonlarını Trieste ve Bari limanlarına kaydırarak süreçteki gereksiz hareketleri ortadan kaldırdık.

Bu iyileştirme ile:

- Araç başına navlun ve gümrük maliyet avantajı sağladık,
- Toplam taşıma mesafesini azaltarak karbon salımını düşürdük,
- Teslim sürelerini kısalttık.

Uzun vadede İtalya sevkiyatlarında bu modeli standart uygulama haline getirerek sürdürülebilir ve maliyet etkin bir yapı oluşturmayı hedefliyoruz.

TRANSPORT Projeleri (Lokal ve İthal)

Lojistik maliyetlerini optimize etmek ve taşıma verimliliğini artırmak amacıyla lokal ve ithal sevkiyat süreçlerinde kapsamlı dönüşümler gerçekleştirdik.

TRANSPORT (Lokal) kapsamında:

- Milk-run modelini güçlendirdik,
- Ek seferleri azaltmaya odaklandık,
- Araç doluluk oranlarını artırdık.

TRANSPORT (İthal) kapsamında:

- Çin ve Amerika sevkiyatlarında denizyolu kullanımını artırarak hava kargo maliyetlerini düşürdük,
- Avrupa sevkiyatlarında karayolu taşımacılığını

güçlendirdik ve hava kargoyu minimum seviyeye indirdik.

Bu projeler sayesinde ithal ve lokal lojistik maliyetlerinde önemli tasarruf sağladık ve daha sürdürülebilir bir taşıma modeli oluşturduk.

Satın Alma Organizasyonel Güçlendirme

Satın alma süreçlerimizin etkinliğini artırmak amacıyla organizasyon yapımızı güçlendirdik. Satın Alma Mühendisliği ve Süreç Geliştirme ile Maliyet Mühendisliği fonksiyonlarını yapılandırarak araç malzeme maliyet yönetimi ve maliyet azaltım süreçlerini sistematik hale getirdik.

Bu organizasyonel dönüşüm sayesinde maliyet optimizasyon hedeflerimize tam uyum sağladık ve süreçlerimizi daha analitik bir yapıya kavuşturduk.

RobiOne – Otonom Lojistik Çözümü

Horizon EU kapsamındaki RobiOne projesi ile fabrika içi lojistik süreçlerimizi otonom çözümlerle destekliyoruz. Lidar ve GNSS tabanlı sistemlerle donatılan otonom yük taşıma robotu sayesinde malzeme besleme ve boş ambalaj toplama süreçlerini optimize ettik.

Bu uygulama ile:

- Lojistik iş gücü verimliliğini artırdık,
- Operasyonel giderleri azalttık,
- Dijital ve akıllı üretim altyapımızı güçlendirdik.

Bu uygulamalarla tedarik zinciri süreçlerimizi; dijitalleşmiş, sürdürülebilir, maliyet etkin ve operasyonel olarak daha dayanıklı bir yapıya dönüştürmeye devam ediyoruz.

Gelecek Dönemde Yapılması Planlanan Çalışmalar

- SAP Geçiş ve Kapasite Süreçlerinin Dijitalleşmesi**
2026 yılı itibarıyla SAP sistemine geçiş yaparak, manuel takip edilen kapasite ve lojistik performans yönetim süreçlerimizi dijital ve entegre bir yapıya dönüştürmeyi hedefliyoruz. Böylece, tedarikçi kapasite planlamasını ve lojistik performansını daha etkin hale getirerek manuel hataları minimize etmeyi ve proaktif aksiyonları kolaylaştırmayı amaçlıyoruz.
- Sevkiyat ve Lojistik Kayıp Bildirimleri İçin Portal Entegrasyonu**
Tedarikçi kaynaklı lojistik kayıpları daha hızlı ve etkili bir şekilde takip edebilmek için yeni bir portal hayata geçiriyoruz. Bu sistem sayesinde sevkiyat ve lojistik hatalar dijital olarak raporlanacak ve anlık çözüm aksiyonları alınabilecek. Böylece, süreçlerimizi daha şeffaf ve izlenebilir hale getireceğiz. Nakliyeciler Performans Değerlendirme raporumuzu ERP'de aktif olarak kullanıyor ve SAP sistemine aktarmış bulunuyoruz.

Bu adımlarla, tedarik zinciri yönetimimizi dijitalleştirerek daha verimli, hızlı ve izlenebilir bir yapıya dönüştürmeyi hedefliyoruz.



GİRİŞ

BİR BAKIŞTA
KARSAN

KARSAN'DA
SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

YENİLİKÇİ MOBİLİTE
ÇÖZÜMLERİ

KARBONSUZ
DEĞER ZİNCİRİ

**İNSAN ODAKLI
KAPSAYICILIK EKOSİSTEMİ**

ETİK VE ŞEFFAF
YÖNETİŞİM MODELİ

YÖNETİM KURULU
FAALİYET RAPORU

EKLER



İNSAN ODAKLI KAPSAYICILIK EKOSİSTEMİ

- 85 İnsan Kaynakları Yaklaşımı
- 89 Çalışan Bağlılığı ve Refahı
- 92 Eğitim ve Gelişim
- 95 Yetenek ve Performans Yönetimi
- 96 Eşitlik ve Kapsayıcılık
- 97 İş Sağlığı ve Güvenliği
- 99 Toplumsal Yatırımlar
- 102 Müşteri Memnuniyeti



İNSAN KAYNAKLARI YAKLAŞIMI

İnsan kaynağımızı, sürdürülebilir büyümenin ve kurumsal dayanıklılığın temel unsuru olarak konumlandırıyoruz.



Karsan olarak üretimden yönetime tüm süreçlerimizde “İnsan Odaklı Yaklaşım” ilkesini temel alıyoruz. Çalışanlarımızı yalnızca birer iş gücü unsuru olarak değil, kurumsal başarımızın en önemli paydaşları olarak görüyoruz; memnuniyetlerini, bağlılıklarını ve gelişimlerini sürdürülebilir büyümenin temel unsurları arasında konumlandırıyoruz. Bu doğrultuda, yüksek performansı teşvik eden, katılımı destekleyen ve bireysel gelişimi ön planda tutan bir çalışma ortamı oluşturmayı hedefliyoruz.

İnsan Kaynakları Politikamız kapsamında; işe alım, ücretlendirme, yan haklar, etik ilkeler ve eğitim süreçlerine ilişkin uygulamalarımızı bütüncül bir yaklaşımla yönetiyoruz. Çalışan haklarına saygıyı temel prensiplerimiz arasında kabul ediyor; örgütlenme ve toplu sözleşme haklarını destekliyoruz. 2025 yıl sonu itibarıyla toplam 2.308 çalışanımızın 1.645'i toplu iş sözleşmesi kapsamındadır. Şirketimizde Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası (MESS) örgütlü olarak faaliyet gösteriyor.

Çalışan profilimizde yaş çeşitliliğini önemsiyoruz. 2025 yılı itibarıyla çalışanlarımızın yaklaşık %39'u 30 yaş ve altı, %56'sı 30-50 yaş arası, %5'i ise 50 yaş

Ayrıca çalışan deneyimi ve işyeri kültürü alanındaki güçlü performansımız, Great Place to Work tarafından Sosyal Sorumlulukta En İyi İş Yeri ve En İyi Sosyal Uyum ve İş Güvenliği ödülleriyle tescil edildi.

ve üzeri yaş grubunda yer alıyor. Bu dağılım, genç yeteneklerle deneyimli çalışanların bir arada değer ürettiği dengeli bir organizasyon yapısını destekliyor.

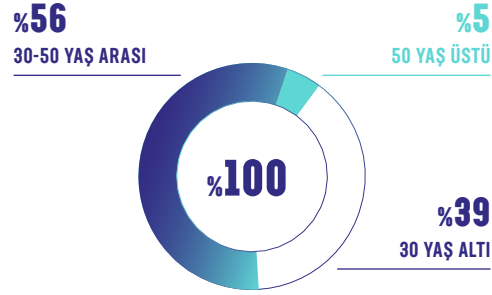
Kıdem dağılımımız da bu yapıyı güçlendiriyor. 2025 yılı itibarıyla çalışanlarımızın %74'ü 0-5 yıl, %7'si 5-10 yıl, %19'u ise 10 yıl ve üzeri kıdeme sahiptir. Bu yapı, kurumsal bilgi birikiminin korunmasına katkı sağlarken, yeni bakış açılarıyla sürekli gelişimi destekliyor. Kariyer gelişim programlarımız ve çalışan bağlılığını artırmaya yönelik uygulamalarımız ile tecrübe ve yeniliği bir arada barındıran sürdürülebilir bir iş kültürü oluşturmayı amaçlıyoruz.

Çalışanlarımızın %29'u beyaz yaka, %71'i mavi yaka pozisyonlarda görev yapmakta olup, organizasyon yapımız üretim ve mühendislik odaklı faaliyetlerimizi destekleyecek şekilde dengeli bir yapı sergiliyor. 2025 yılı itibarıyla çalışanlarımızın büyük çoğunluğu belirsiz süreli iş sözleşmesi ile görev yaparken, sınırlı sayıda çalışanımız belirli süreli ve yarı zamanlı statüde istihdam ediliyor. Aynı dönem itibarıyla toplam kadın çalışan oranı %12, beyaz yaka çalışanlar arasındaki kadın oranı %27 ve kadın yönetici oranı %21 seviyesinde bulunuyor.

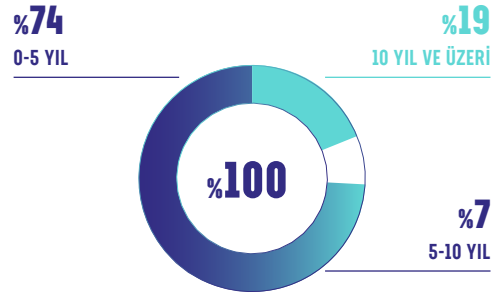
2025 yılında; çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık ile sosyal sorumluluk alanlarında yürüttüğü bütüncül ve ölçülebilir uygulamaların somut çıktısı olarak ulusal ve uluslararası platformlarda önemli ödüllerle takdir edildik. Bu kapsamda Sürdürülebilir İş Ödülleri kapsamında Çeşitlilik ve Kapsayıcılık ödülüne, BÜİKAD tarafından Yılın Kadınına Destekleyen Şirketi ödülüne layık görüldük; uluslararası arenada Globee Awards tarafından Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılıkta Başarı ödülü ile onurlandırıldık.

İNSAN KAYNAKLARI YAKLAŞIMI

Yaş Grubuna Göre Çalışan Dağılımı



Çalışma Süresine Göre Çalışan Dağılımı



Çevik Dönüşüm Yolculuğu

Karsan olarak iş yapış modellerimizi modernize etmek ve süreçlerimizi daha verimli hale getirmek amacıyla çevik dönüşüm yolculuğumuzu sürdürüyoruz. Bu dönüşümle yalnızca operasyonel süreçlerimizi değil, aynı zamanda organizasyonel kültürümüzü de geliştiriyor; daha esnek, hızlı ve değişime uyumlu bir iş modeli oluşturmayı hedefliyoruz.

Çevik dönüşüm sürecimiz kapsamında "Project Owner" ve "Scrum Master" gibi stratejik roller, yönetim kademesi dışındaki çalışanlarımız arasından belirleniyor. Bu sayede özellikle uzman ve mühendis kadromuzda yer alan ekip arkadaşlarımız yeni sorumluluklar üstleniyor ve karar alma süreçlerine daha aktif katılım sağlıyor.

İki haftada bir veya aylık periyotlarla gerçekleştirdiğimiz gözden geçirme toplantıları aracılığıyla iş çıktılarımızı, elde ettiğimiz kazanımları, karşılaştığımız riskleri ve engelleri üst yönetim ve paydaşlarımızla paylaşıyoruz. Bu toplantılar, şeffaf

iletişim ve geri bildirim kültürümüzü güçlendiriyor. Çevik dönüşüm süreci; takım ruhu, ortak hedef belirleme, şeffaf iletişim, odaklanma, disiplin, empati, önceliklendirme, verimlilik, sorumluluk alma, planlama, zaman yönetimi ve esneklik gibi birçok yetkinliğin organizasyon genelinde gelişmesine katkı sağlıyor. Aynı zamanda organizasyonumuzun daha hızlı karar almasına ve değişen piyasa koşullarına daha etkin şekilde uyum sağlamasına destek oluyor.

Şirketimizde çevik çalışma yaklaşımları, ağırlıklı olarak Bilgi Teknolojileri (BT) fonksiyonunda uygulanıyor olup; yazılım geliştirme ve dijital çözümler başta olmak üzere ilgili süreçlerde çevik yöntemler doğrultusunda çalışmalar yürütüyoruz. Bununla birlikte, Ar-Ge organizasyonunun belirli birimlerinde çevik prensiplerin entegrasyonuna yönelik pilot uygulamalar ve metodoloji denemeleri gerçekleştiriyoruz. Şirket genelinde bütüncül bir çevik dönüşüm henüz hayata geçirilmemiş olup, mevcut uygulamalar sınırlı kapsamda ve fonksiyon bazlı olarak devam ediyor.

Kategoriye Göre Çalışan Sayısı	2023		2024		2025	
	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek
Beyaz yaka	130	342	179	472	182	481
Mavi yaka	129	1.893	98	1.427	99	1.546
Toplam	2.494		2.176		2.308	

Çevik dönüşüm yolculuğumuzu üç aşamalı bir yapı çerçevesinde ele alıyoruz:

Keşfet Fazı:

Süreci, yönetim kadromuza yönelik düzenlediğimiz Çevik Liderlik Eğitimleri ile başlattık. Organizasyonel değerlendirme anketleri ve birebir paydaş görüşmeleriyle mevcut durumu analiz ettik.

Başlat Fazı:

Çevik dönüşüm yol haritamızı oluşturduk, kritik rollerimizi belirledik ve iki pilot takım kurduk. Takım üyelerimize gerekli eğitimleri verdik. Pilot takımlar, 2023 yılı itibarıyla çevik koç liderliğinde çalışmalarına başladı. Şirket içinde proje sorumlularımız ve çevik koçlarımızla düzenli toplantılar gerçekleştirerek süreci yakından takip ettik.

Yaygınlaş Fazı:

Çevik dönüşümün organizasyon genelinde yaygınlaştırılması amacıyla dönüşüm takımımızı oluşturduk. Bu aşamada çevik takımların sayısını artırarak kültürel dönüşümün tüm organizasyona entegre edilmesini hedefledik.



2025: Kültürümüzü Yeniden Hatırlama Zamanı

GİRİŞ

BİR BAKIŞTA
KARSAN

KARSAN'DA
SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

YENİLİKÇİ MOBİLİTE
ÇÖZÜMLERİ

KARBONSUZ
DEĞER ZİNCİRİ

İNSAN ODAKLI
KAPSAYICILIK EKOSİSTEMİ

ETİK VE ŞEFFAF
YÖNETİŞİM MODELİ

YÖNETİM KURULU
FAALİYET RAPORU

EKLER

Zaman geçti, hedefler büyüdü, başarılarımız arttı.

Ama biliyoruz ki bazı değerler kaybolmaz – sadece biraz tozlanır.

Bu yüzden 2025 yılında, Karsan Pozitif kültürümüzü hatırlama ve tazeleme sürecine girdik.

Bu süreçte, tüm seviyelerden çalışma arkadaşlarımızla anketler ve çalıştaylar gerçekleştirdik.

Kültürümüzde yer etmiş ve unutulmaya yüz tutmuş değerleri yeniden gün yüzüne çıkardık.

Ve gördük ki; Karsan Pozitif, bir kavramdan çok, çalışma arkadaşlarımızın sahiplendiği bir ruh haline gelmiş.

Çalışma arkadaşlarımıza göre Pozitif Karsanlı;

- İçtendir,
- Saygılıdır,
- Adildir,
- Gelişim odaklıdır,
- İnsan odaklıdır,
- Sorumluluk sahibidir,
- Yenilikçidir,
- Sürdürülebilirdir,
- Değer verir,
- Dayanımcıdır,
- Takdir eder & alkışlar,
- Başarıları kutlar.

Bu ruhun oluşması bir söylemden çok, birlikte attığımız adımlar, benimsediğimiz değerler ve hayata geçirdiğimiz uygulamalar sayesinde olduğunu hepimiz biliyoruz.

Bu davranışsal özelliklerden yola çıkarak, hep birlikte Karsan Pozitif ilkemizi yeniden şekillendirdik:

Pozitif Karsanlılar olarak biz, ortak hayalleriyle geleceği şekillendiren bir hikâyenin kahramanlarıyız.

Odağımızda insan, ürettiğimiz her bir aracın arkasında hepimizin emeği ve sorumluluğu var.

Karsan markası'nın güven, yüksek performans, yenilikçilik ve sürdürülebilirlikle anılması için tüm çabamız. Her gün kararlılıkla ve içtenlikle daha iyisi için çalışırız. İşimiz kadar, birbirimize de saygı gösterir, değer veririz.

Fikirlerimizi özgürce paylaşıp, her sesi duyar ve birlikte büyürüz. Adil ve güvenilir olmayı esas alır, dayanışmayı önemseriz.

Takdir etmeyi bilir, cesareti alkışlar, yeniliğe yürekten inanırız.

Yaptığımız her işin sorumluluğunu üstlenir; başarıyı birlikte kutlar, gelişim için harekete geçeriz.

Çünkü biz, birlikte üretmenin, birlikte başarmanın gücüne inanırız.

**Çok iyi biliyoruz ki;
Ne yaptırırsak birlikte yaptık, Ne yaparsak birlikte yapacağız!**

İNSAN KAYNAKLARI YAKLAŞIMI

Karsan Pozitif yaklaşımımız doğrultusunda, çalışanlarımızın katılımını artıran, **ortak değerler etrafında birleşen ve sürdürülebilir performansı destekleyen bir kurum kültürü inşa ediyoruz.**

Karsan Pozitif: Kültürel Dönüşüm Hareketimiz

İş kültürümüzü ve çalışma ortamımızı daha pozitif, iş birliğine dayalı ve verimli hale getirmek amacıyla 2017 yılında Karsan Pozitif kültürel dönüşüm hareketini başlattık. Bu iç iletişim ve kültür dönüşüm girişimiyle; çalışan bağlılığını ve verimliliğini artırmayı, iç iletişimi güçlendirmeyi ve tüm süreçlerimizde pozitif davranış yaklaşımını yaygınlaştırmayı hedefledik.

Bu kapsamda Pozitif Liderler Manifestosunu yayımladık. Vizyon, misyon ve değerlerimiz doğrultusunda süreçlerimizi çalışanlarımızla birlikte yeniden ele aldık, gözden geçirdik ve uygulamaya aldık. Karsan Pozitif çatısı altında her yıl hayata geçirdiğimiz projelerle çalışan bağlılığını ve kurum kültürümüzü sistematik olarak güçlendirdik.

Çalışan bağlılığını artırmak ve kurum içi iletişimi desteklemek amacıyla 2024 yılında Karsan Pozitif İç İletişim Dergisini hayata geçirdik. Aylık olarak dijital ortamda yayımlanan bu dergi ile şirket duyurularını, sosyal sorumluluk projelerini, çalışan röportajlarını ve çeşitli içerikleri bir araya getirdik. Bu sayede ekiplerimiz arasındaki bilgi akışını kolaylaştırdık; şirket gelişmelerinin düzenli ve etkin şekilde tüm çalışanlarımıza ulaşmasını sağladık. Aynı zamanda kurumsal hafızanın güçlendirilmesine katkı sunduk.

2025 yılı boyunca çalışan katılımını artırmak amacıyla anketler ve geri bildirim mekanizmaları geliştirmeye devam ettik. Üst yönetim röportajlarını da sürdürdük. Bu çalışmalarla birlikte çalışanlarımızın iş süreçlerine daha aktif katılımını teşvik ettik, iç iletişimi güçlendirdik ve kurum kültürümüzün daha sürdürülebilir bir yapıya kavuşmasını destekledik.

İNSAN KAYNAKLARI YAKLAŞIMI

İşe alımdan sosyal kulüplere, esnek yan haklardan staj programlarına uzanan uygulamalarımızla **çalışanlarımızın tüm kariyer yolculuğunu destekleyen bir insan kaynakları modeli yürütüyoruz.**

İşe Alım ve Çalışan Deneyimi

Karsan olarak işe alım süreçlerimizde aday takip sistemleri ve yenilikçi dijital çözümlerden yararlanarak sektördeki iyi uygulamaları yakından takip ediyoruz. İnsan Odaklı Yaklaşım prensibimiz doğrultusunda, çalışan bağlılığını ve memnuniyetini artırmaya yönelik uygulamalarımızı sürekli geliştiriyoruz.

Çalışan deneyimini güçlendirmek amacıyla insan kaynakları süreçlerimizi aşağıdaki uygulamalarla destekliyoruz:

- İç iletişim pozisyonu oluşturarak çalışanlarımız arasında güçlü bir bağ kuruyor, kurum içi iletişimi geliştiriyoruz.
- Şirketimizin ana hedeflerinden biri olan çalışan bağlılığını artırmayı önceliklendiriyoruz.

- Yeni nesil çalışma düzenlerine uygun ofis yerleşimleriyle esnek ve verimli bir çalışma ortamı sunuyoruz.
- Esnek yan haklar uygulamamızı çalışanlarımızın ihtiyaçlarına göre şekillendirerek sürdürüyoruz.
- 0-6 yaş arası çocuğu olan kadın çalışanlarımıza kreş ve evde bakım desteği sağlayarak aile dostu iş politikalarımızı güçlendiriyoruz.
- Doğum günü izni uygulamamızla çalışanlarımızın özel günlerini keyifle geçirmelerini destekliyoruz.
- Ödüllendirme ve takdir süreçlerimizi güncelleyerek motivasyonu artırıyoruz.
- Geleneksel hale gelen Karsan Aile Şenliği ile çalışanlarımızı ve ailelerini bir araya getirerek güçlü bir topluluk bilinci oluşturuyoruz.

- Çalışanlarımızın iş dışında da sosyalleşmelerini teşvik etmek amacıyla oluşturulan sosyal kulüpler aracılığıyla ekip ruhunu ve iş birliğini destekliyoruz.
- Yeni işe başlayan çalışanlarımızın ilk iş günlerinde evlerinden özel/şoför ile alınmalarını sağlıyor; böylece işe başlangıç sürecini fiziksel, psikolojik ve lojistik açıdan destekliyoruz. Bu uygulamalarla birlikte, çalışanlarımızın kuruma olan bağlılığını artırmayı ve bütüncül bir çalışan deneyimi sunmayı hedefliyoruz.

STAR Staj Programı

Genç yetenekleri keşfetmek, geliştirmek ve geleceğin liderlerini yetiştirmek amacıyla STAR Staj Programını hayata geçirdik. Program kapsamında stajyerlerimize gerçek iş deneyimi kazandırırken, şirketimizin dinamik ve yenilikçi iş gücünü güçlendirmeye katkı sağlıyoruz.

On ay süren program boyunca stajyerler; operasyonel mükemmellik, sürdürülebilirlik ve mali sonuçlara katkı sağlayan projelerde görev aldı. Her bir stajyere birebir mentor atanarak profesyonel gelişimleri desteklendi. Program sonunda açık pozisyonlar için uygun adaylar değerlendirilerek istihdam imkânı sunuldu.

2024-2025 döneminde STAR Staj Programı'ndan mezun olan stajyerlerin %25'ini şirketimiz bünyesinde istihdam ettik. Bu program aracılığıyla şirket kültürümüze uyum sağlayan, yenilikçi bakış açısına sahip ve uzun vadede kurum bağlılığı yüksek çalışanlar yetiştirmeye devam ediyoruz.



ÇALIŞAN BAĞLILIĞI VE REFAHI

2025 yılında gerçekleştirilen çalışan bağlılığı ve memnuniyeti anketi sonucunda bağlılık oranı **%66**, anket katılım oranı ise **%81** olarak gerçekleşti.



Karsan olarak çalışan bağlılığını ve refahını sürdürülebilir başarımızın temel unsurları arasında görüyor; çalışanlarımızın fiziksel, zihinsel ve sosyal iyilik hâlini destekleyen bütüncül bir yaklaşım benimsiyoruz. İnsan Odaklı Yaklaşım ilkemiz doğrultusunda, çalışanlarımızın iş-özel yaşam dengelerini koruyabilecekleri, kendilerini güvende ve değerli hissedebilecekleri bir çalışma ortamı oluşturmak için sürekli gelişim odaklı adımlar atıyoruz.

Çalışan bağlılığını güçlendirmek ve çalışma ortamını sürekli iyileştirmek amacıyla, çalışan geri bildirimlerini sistematik biçimde topluyor, analiz ediyor ve elde edilen sonuçları aksiyon planlarına dönüştürüyoruz. Bu yaklaşım doğrultusunda, çalışanlarımızın katılımını artırmak ve iş yerindeki memnuniyeti üst seviyeye taşımak amacıyla; İletişim ve Bilgilendirme, Sosyal Faaliyetler ve

Ödüller, Ücret, Kademe ve Yan Haklar, Ergonomi ve Donanım Ekipmanları, Takım Çalışması ve Gelişim ile Müşteri Memnuniyeti olmak üzere altı ana çalışma grubu oluşturuyoruz. Bu gruplar, üst yönetim sponsorluğunda faaliyet göstererek çalışan beklentilerini dikkate alan iyileştirme çalışmalarını hayata geçiriyor.

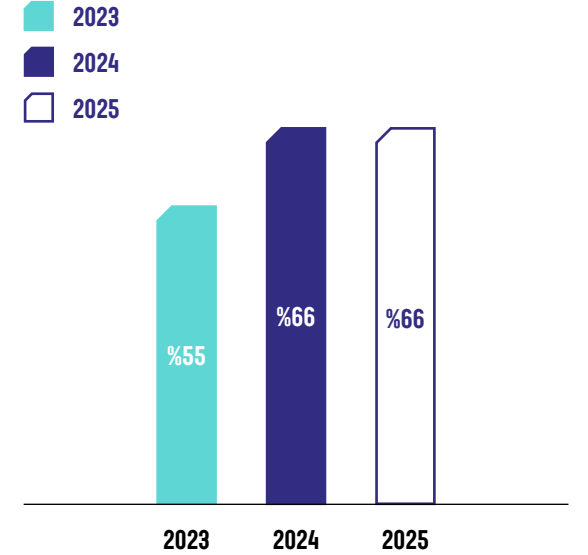
Çalışan Bağlılığı ve Memnuniyeti Anketleri

Çalışan bağlılığı ve memnuniyetini ölçmek amacıyla yılda bir kez, bağımsız bir kuruluş olan Great Place to Work (GPTW) iş birliğiyle Çalışan Bağlılığı ve Memnuniyeti Anketi gerçekleştiriyoruz. Dijital ve anonim olarak uygulanan bu anket, güvenilirlik, saygı, hakkaniyet, gurur ve takım ruhu olmak üzere beş ana boyutta değerlendirme yapılmasına imkân tanıyor.

Anket sonuçları doğrultusunda şirketimizin güçlü yönleri ile gelişime açık alanları belirleniyor. Gelişim alanları, üst yönetim sponsorluğunda faaliyet gösteren çalışma gruplarına aktarılıyor; gruplar tarafından oluşturulan aksiyon planları yıl boyunca takip edilerek periyodik olarak üst yönetime raporlanıyor. Yıl sonunda gerçekleştirilen çalışmalar, iç iletişim toplantıları ve Karsan Pozitif iç iletişim kanalları aracılığıyla çalışanlarımızla paylaşıyor.

Buna ek olarak, ihtiyaçlara bağlı olarak yemekhane, servis hizmetleri, kurum kültürü algısı, çalışan memnuniyeti veya etkinlik sonrası değerlendirme gibi konu bazlı anketler de düzenlenebiliyor. Tüm anketler anonim olarak gerçekleştiriliyor; sonuçlar bireysel değil, bölüm ve yöneticilik bazında raporlanıyor.

Çalışan Bağlılığı Oranı (%)

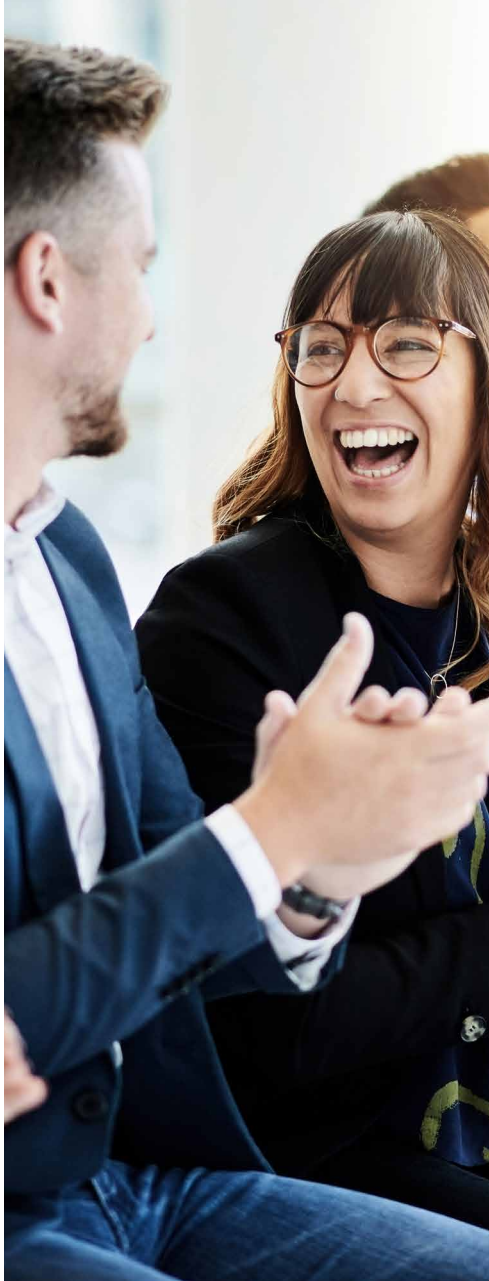




GİRİŞ

BİR BAKIŞTA
KARSANKARSAN'DA
SÜRDÜRÜLEBİLİRLİKYENİLİKÇİ MOBİLİTE
ÇÖZÜMLERİKARBONSUZ
DEĞER ZİNCİRİİNSAN ODAKLI
KAPSAYICILIK EKOSİSTEMİETİK VE ŞEFFAF
YÖNETİŞİM MODELİYÖNETİM KURULU
FAALİYET RAPORU

EKLER



ÇALIŞAN BAĞLILIĞI VE REFAHI

2025 yılında doğum ve ebeveynlik izninden yararlanan çalışan sayısı 127, izin sonrası işe dönen çalışan sayısı ise 123 olarak gerçekleşti.

Yan Haklar ve Çalışan Destek Programları

Çalışanlarımızın farklı ihtiyaçlarını gözetken kapsamlı bir yan haklar ve sosyal destek yapısı sunuyoruz. Yan haklar uygulamalarımızı ulusal mevzuat ve Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) standartları ile uyumlu şekilde yürütüyoruz.

Çalışanlarımıza sunduğumuz başlıca yan haklar arasında; karma sağlık sigortası (özel sağlık ve tamamlayıcı sağlık sigortası), şirket katkılı bireysel emeklilik sistemi (BES), servis ve yemekhane hizmetleri, ödüllendirme ve takdir sistemleri, yakacak yardımı, yıllık izin harçlığı, bayram harçlıkları, Ramazan erzak yardımı, yılbaşı paketi, ayakkabı çeki ve çeşitli sosyal yardımlar yer alıyor. Yemekhane ve servis hizmetlerimizi düzenli olarak çalışan geri bildirimleri doğrultusunda değerlendiriyor; 2025 yılında bu kapsamda yemek firması değişikliğini hayata geçirdik.

Beyaz yaka çalışanlarımız için uygulanan Karsan Flex – Esnek Yan Haklar sistemi ile çalışanlarımız, belirli

yan haklarını kişisel ihtiyaçlarına göre esnetebiliyor. Bu kapsamda sağlık sigortası, BES katkısı, alışveriş kartları, aile bireylerine yönelik sigorta seçenekleri ve farklı sosyal faydalar arasında tercih yapabiliyor.

2025 yılında beyaz yaka çalışanlarımızdan 651 kişi özel sağlık sigortasından, 294 kişi ise bireysel emeklilik katkısından faydalandı. Ayrıca 100 çalışanımız ferdi kaza sigortası kapsamında koruma altına alındı.

İş-Özel Yaşam Dengesi ve Esnek Çalışma Uygulamaları

Çalışanlarımızın iş-özel yaşam dengesini desteklemek amacıyla esnek ve kapsayıcı çalışma modelleri uyguluyoruz. Gönüllülük esasına dayalı olarak haftada iki güne kadar uzaktan çalışma imkânı sunuyoruz. Esnek çalışma saatleri kapsamında, işe geç gelme veya işten erken çıkma gibi esneklikler tanıyor; eksik çalışma sürelerinin belirlenen kurallar çerçevesinde telafi edilmesine olanak sağlıyoruz. Belirli koşulların sağlanması halinde ücretli “Esnek İzin” uygulaması da devreye alınıyor.

Doğum izni sonrası iş hayatına dönen çalışanlarımız için, çocukları 6 yaşına gelene kadar kısmi zamanlı çalışma imkânı sunuyoruz. Ayrıca danışmanlık ve benzeri roller için işin niteliğine uygun esnek çalışma modelleri uygulanabiliyor.

Aile Dostu Uygulamalar ve Refah Destekleri

Çalışanlarımızın aile yaşamını desteklemek amacıyla kapsamlı uygulamalar yürütüyoruz. 0-6 yaş arası çocuğu olan kadın çalışanlarımız ile belirli özel durumları bulunan erkek çalışanlarımız için kreş ve evde bakım desteği sağlıyoruz. Bu uygulama, MEB onaylı kurumlarla iş birliği içinde yürütülüyor ve aynı zamanda toplumsal fayda yaratmayı hedefleyen bir sosyal sorumluluk modeliyle destekleniyor.

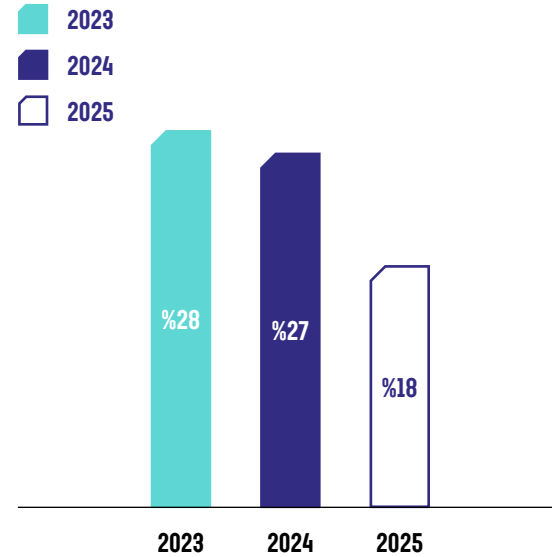
Bunun yanı sıra; doğum günü izni, evlilik, doğum, vefat, çocuk ve öğrenim yardımları, emzirme odaları, sağlık merkezi hizmetleri, stres yönetimi ve dayanıklılık (resilience) eğitimleri, spor kulüpleri ve sağlık destekleri ile çalışan refahını çok boyutlu olarak ele alıyoruz. Ofis ve dinlenme alanlarımızı çalışan ihtiyaçlarına göre düzenleyerek daha konforlu bir çalışma ortamı sunuyoruz.

	Doğum/ Ebeveynlik İznine Ayrılan Çalışan Sayısı	Doğum İzni Sonrası İşe Geri Dönüş Oranı
Kadın	15	%86,7
Erkek	112	%98,2

ÇALIŞAN BAĞLILIĞI VE REFAHI

Çalışan devir oranımız önceki döneme **kıyasla yaklaşık %32 oranında azaldı.**

Çalışan Devir Oranı (%)



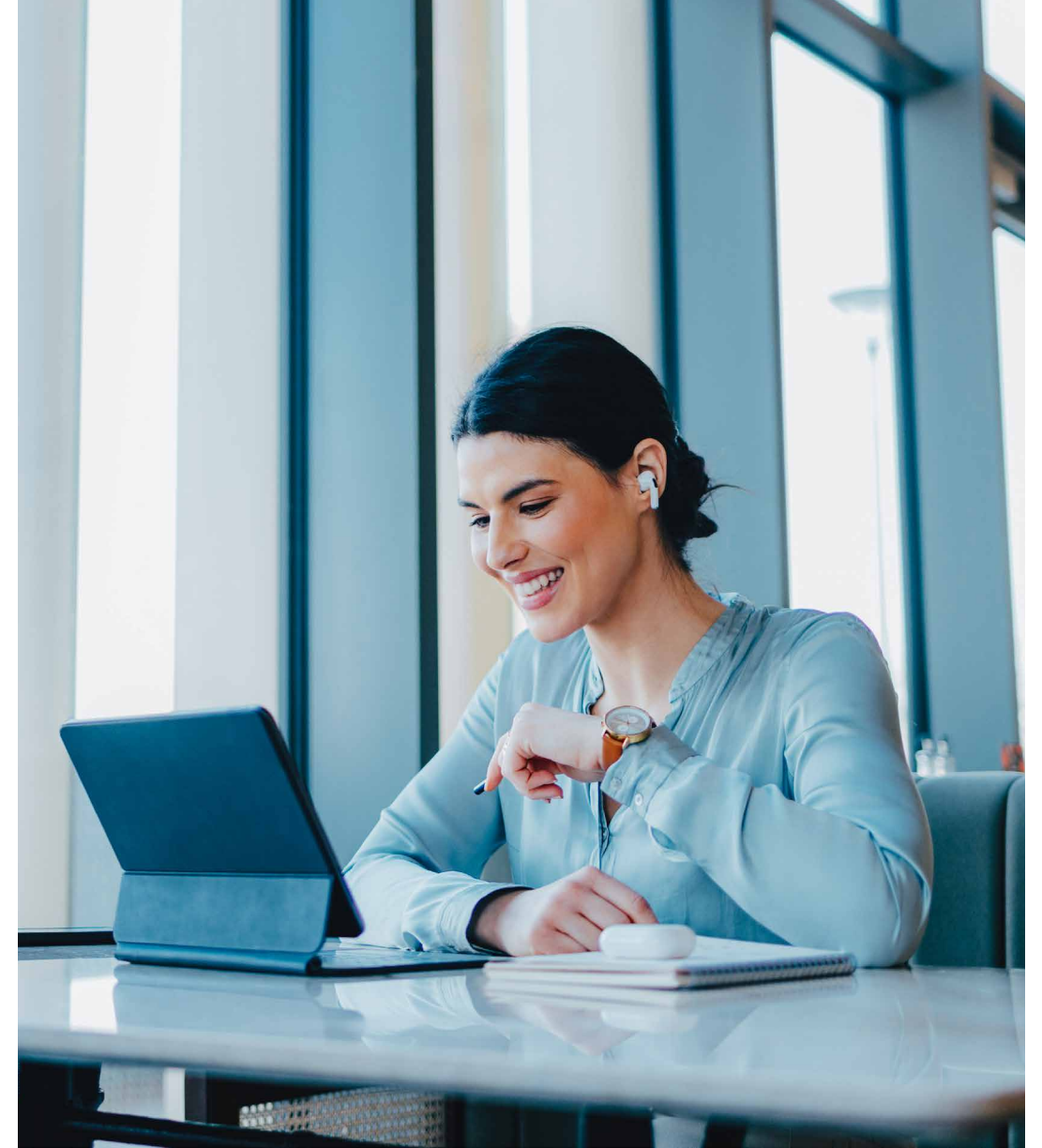
Ücretlendirme ve Ödüllendirme Yaklaşımımız

Ücretlendirme politikamızı, ülke ve sektör dinamikleri, enflasyon oranları ve asgari ücret artışları doğrultusunda belirliyoruz. İş tanımları ile teknik ve davranışsal yetkinlikleri esas alan adil ve şeffaf bir ücretlendirme yapısı uyguluyoruz.

Beyaz yaka çalışanlarımız için her yıl Ocak ayında genel ücret artışı, Temmuz ayında ise teknik yetkinlik değerlendirmelerine bağlı ara ücret düzenlemeleri yapıyoruz. Mavi yaka çalışanlarımızın ücret artışları toplu iş sözleşmesi kapsamında belirleniyor. Performansı ücret artışlarında tek başına belirleyici unsur olarak görmemekle birlikte, beklenen performans seviyesinin altında kalan çalışanlarımız için de şirket ortalaması doğrultusunda ücret artışı sağlıyoruz. Ödüllendirme ve takdir sistemlerimizle çalışanlarımızın katkılarını görünür kılarak motivasyonu destekliyoruz.

Çalışan bağlılığı konusunda hayata geçirdiğimiz uygulamaların bir sonucu olarak çalışan devir oranını geçtiğimiz yıla kıyasla düşürmeyi başardık. 2025 yılında beyaz yaka çalışanlar arasında 69, mavi yaka çalışanlar arasında ise 352 olmak üzere toplam 421 çalışan işten ayrıldı. 2025 yıl sonu itibarıyla toplam çalışan sayısı dikkate alındığında, toplam çalışan devir oranı yaklaşık %18 olarak gerçekleşti.

Bu bütüncül yaklaşım sayesinde çalışanlarımızın bağlılığını, refahını ve iş yerindeki deneyimini sürekli olarak iyileştiriyor; güvene dayalı, kapsayıcı ve sürdürülebilir bir çalışma ortamı oluşturmaya devam ediyoruz.



EĞİTİM VE GELİŞİM

2025 yılında çalışan başına düşen ortalama eğitim süresi yaklaşık 23 saat olarak gerçekleşti.



Karsan olarak çalışanlarımızın bireysel ve profesyonel gelişimini desteklemek amacıyla Eğitim ve Gelişim Planları oluşturuyor, bu planları İnsan Kaynakları Politikamız çerçevesinde üst yönetim taahhüdü altına alıyoruz. Çalışanlarımızın yetkinliklerini geliştirerek hem bireysel başarılarını hem de şirketimizin kurumsal gücünü artırmayı hedefliyoruz.

Hedeflerimiz, stratejilerimiz ve önceliklerimiz doğrultusunda yıllık eğitim ve gelişim planlamaları yapıyor; çalışanlarımızın performans hedeflerine, görev tanımlarına, şirket önceliklerine ve teknik yetkinlik gerekliliklerine uygun gelişim kartları oluşturuyoruz. Bu kapsamda, mesleki ve teknik bilgi birikimini artırmaya, yetkinlik gelişimini desteklemeye ve iş performansını güçlendirmeye yönelik stratejik eğitim programları sunuyoruz. Eğitim ve gelişim planlarımızı yapılandırırken çalışanlarımızın kariyer yolculuklarına katkı sağlamayı önceliklendiriyoruz.

Kişisel ve davranışsal gelişim alanında da geniş bir eğitim yelpazesi sunuyoruz. Eğitim içeriklerimiz; duygusal dayanıklılık, stres yönetimi, zaman

yönetimi, çatışma yönetimi, ikna becerileri ve kişisel liderlik gibi başlıkları kapsıyor. Bu eğitimlerle çalışanlarımızın işlerini daha etkin yönetmelerini destekliyoruz.

Çalışan Gelişim Planlarımız

Çalışan gelişim planlarımızı dört ana başlık altında yapılandırıyoruz:

- **Görev Tanımları ve Teknik Yetkinlikler:** Çalışanlarımızın rollerine özgü teknik bilgi ve becerilerini geliştirmeye yönelik eğitimler sunuyoruz.
- **Davranışsal Yetkinlikler:** Etkili iletişim, liderlik ve takım çalışması gibi yetkinliklerin gelişimine odaklanıyoruz.
- **Yasal ve Sistem Gereklilikleri:** İş sağlığı ve güvenliği, kalite, çevre, enerji ve bilgi güvenliği yönetim sistemleri gibi alanlarda yasal uyumluluğu destekleyen eğitimler düzenliyoruz.
- **Kişisel Gelişim:** Çalışanlarımızın bireysel gelişimini destekleyen eğitim ve seminerler sunuyoruz.

Yeni işe başlayan tüm ofis çalışanlarımızın “Etkili İnsanların 7 Alışkanlığı” eğitimini almasını sağlıyoruz. Bunun yanı sıra, yeni yöneticilerimiz, üretim liderlerimiz ve takım liderlerimiz için liderlik gelişim programlarını düzenli olarak uyguluyoruz. Bu kapsamda sunduğumuz paket programlar aşağıdaki başlıklardan oluşuyor:

- Liderlikte Duygusal Zekâ
- Liderlikte Temel İletişim
- Çalışan Motivasyonunu Artırma
- Yüksek Performanslı Takım Yönetimi
- Değişim Yönetimi ve İnovasyon

Bu programlarla liderlerimizin ekiplerini daha etkin yönetmelerini ve stratejik karar alma yetkinliklerini geliştirmelerini amaçlıyoruz.

70-20-10 Öğrenme Modeli

Karsan Eğitim ve Gelişim Takip Uygulaması kapsamında eğitim programlarımızı 70-20-10 öğrenme modeli doğrultusunda şekillendiriyoruz:

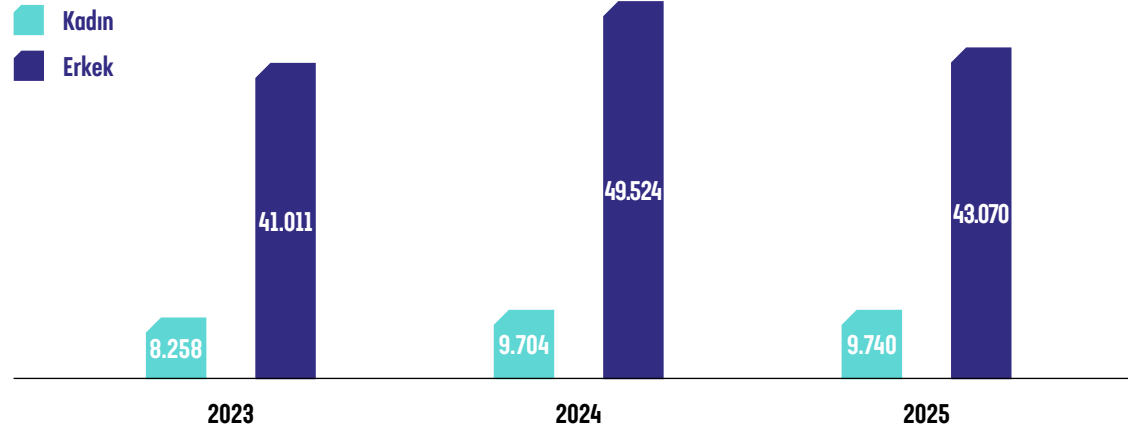
- **%70 Deneyimsel Öğrenme:** Çalışanlarımızın gelişimini; farklı projelerde görev almalarını sağlayarak, süreç iyileştirme çalışmaları, maliyet kazanımları, hata oranlarını düşürmeye yönelik aksiyonlar ve zorlayıcı deneyimlerle destekliyoruz.
- **%20 Diğerlerinden Öğrenme:** Mentorluk programları, geri bildirim süreçleri, takım çalışmaları ve aksiyon planları aracılığıyla çalışanlarımızın deneyimli ekip üyeleri ve yöneticilerden öğrenmesini teşvik ediyoruz.
- **%10 Yapılandırılmış Öğrenme:** Eğitimleri seminerler, atölyeler, kitaplar, makaleler ve akademik kaynaklarla destekleyerek bilgiye erişimi artırıyoruz.

Bu yapı sayesinde çalışanlarımızın ihtiyaç duyduğu mesleki ve teknik yetkinlikleri geliştirmelerine katkı sağlıyoruz. Eğitim ve gelişim programlarımız yalnızca bireysel performansı artırmakla kalmıyor, aynı zamanda şirketimizin sürdürülebilirlik başarısını da destekliyor. Özellikle davranışsal yetkinliklerin gelişimi, iş süreçlerinde verimliliği artırarak genel performansa olumlu katkı sağlıyor.

EĞİTİM VE GELİŞİM

Eğitim yatırımlarımızla çalışanlarımızın yetkinliklerini güçlendirirken **kurumsal bilgi birikimini sürdürülebilir kılıyoruz.**

Çalışanlara Verilen Toplam Eğitim Saati



Eğitim ve Gelişim Programlarımız

Tüm eğitim ve gelişim faaliyetlerimizi 70-20-10 öğrenme modeli doğrultusunda kurguluyoruz. Çalışanlarımızın sahada deneyimleyerek öğrenmelerini destekliyor, mentorluk ve ekip içi öğrenme süreçleriyle bilgi paylaşımını teşvik

ediyor ve yapılandırılmış eğitimlerle bu süreci tamamlıyoruz. Bu yaklaşım sayesinde öğrenmenin kalıcı olmasını ve iş sonuçlarına yansımını sağlıyoruz.

2025 yılı itibarıyla eğitim faaliyetlerimiz kapsamında toplam 52.810 kişi*saat eğitim

gerçekleştirdik. Eğitim ve gelişim yatırımlarımızla çalışanlarımızın bireysel performansını desteklerken, üretim kalitesi, operasyonel verimlilik ve sürdürülebilirlik hedeflerimize doğrudan katkı sağlıyoruz.

Karsan Akademi ile çalışanlarımızın kariyer yolculuklarını destekleyen, uzmanlaşmayı teşvik eden ve sürekli gelişimi odağına alan bütüncül bir öğrenme ekosistemi oluşturmaya devam ediyoruz.

Karsan Akademi

Karsan olarak çalışanlarımızın bireysel ve profesyonel gelişimini desteklemek, kurumsal bilgi birikimimizi güçlendirmek ve sürdürülebilir başarıyı destekleyen güçlü bir öğrenme kültürü oluşturmak amacıyla eğitim ve gelişim faaliyetlerimizi Karsan Akademi çatısı altında yürütüyoruz. Karsan Akademi ile çalışanlarımızın mesleki, teknik ve davranışsal gelişimini sistematik bir yapı içerisinde ele alıyor; bireysel gelişim ile operasyonel mükemmellik arasında güçlü bir bağ kuruyoruz.

Eğitim ve gelişim programlarımızı; çalışanlarımızın görev tanımları, performans hedefleri, şirket öncelikleri ve teknik yetkinlik gereklilikleri doğrultusunda yapılandırıyor; gelişim ihtiyaçlarını düzenli olarak analiz ederek planlamalarımızı güncelliyoruz. Bu yaklaşım sayesinde çalışanlarımızın kariyer yolculuklarını desteklerken, şirketimizin rekabet gücünü ve uzun vadeli başarısını güçlendirmeyi hedefliyoruz.

Karsan Akademi - Bakım Okulu

Bakım ekiplerimizin teknik yetkinliklerini sistematik ve sürdürülebilir biçimde geliştirmek amacıyla Karsan Akademi - Bakım Okulu programını hayata geçirdik. Ağustos 2023'te başlayan ve sürekli devam edecek şekilde tasarlanan bu program; bakım süreçlerinde operasyonel verimliliği artırmayı, arıza sürelerini azaltmayı ve teknolojik dönüşüme uyumu güçlendirmeyi amaçlıyor.

İhtiyaç analizleri doğrultusunda Temel, Orta ve İleri seviye olmak üzere üç aşamalı bir eğitim modeli oluşturduk. Program kapsamında elektrik, otomasyon, robotik sistemler, kestirimci bakım ve dijital teknolojiler gibi kritik alanlara odaklanıyoruz. Eğitimleri; sınıf içi anlatımlar, uygulamalı atölye çalışmaları, saha uygulamaları ve teknik mentorluk ile destekliyoruz.

İç eğitimci ve teknik mentor modeli sayesinde kurum içi bilgi paylaşımını güçlendiriyor, multi-skill yaklaşımı ile bakım çalışanlarımızın çok yönlü yetkinlik kazanmasını sağlıyoruz. Program sonucunda bakım ekiplerinin teknik bilgi seviyeleri, problem çözme ve sahada doğru müdahale yetkinlikleri gelişirken; bakım süreçlerinde verimlilik artışı ve önemli maliyet avantajları elde ediliyor. Bakım Okulu, kurum içinde sürdürülebilir bir öğrenme kültürü oluşturma yanı sıra sektörel ölçekte de örnek bir uygulama niteliği taşıyor.

EĞİTİM VE GELİŞİM

Yöneticilerimizin kişisel, ekip ve iş liderliği becerilerini geliştirmek amacıyla Yeni Yönetici Gelişim Programını güncelledik.

Karsan Akademi – LFF Montaj Okulu

Üretim süreçlerinde kalite, güvenlik ve standartlaşmayı sahaya yansıtmak amacıyla Karsan Akademi – LFF Montaj Okulunu hayata geçirdik. Bu program ile montaj süreçlerinde çalışanlarımızın bilgi, beceri ve kalite bilincini güçlendirmeyi; sahada yetkin personel sayısını artırarak üretim performansını yükseltmeyi hedefliyoruz.

Uygulama ağırlıklı eğitim yaklaşımıyla tasarlanan Montaj Okulu kapsamında çalışanlarımız; montaj standartları, kalite kriterleri ve iş güvenliği uygulamaları konusunda kapsamlı eğitimler alıyor. Program sayesinde çalışanların bağımsız çalışabilme yetkinlikleri artarken, kalite ve iş güvenliği kültürü sahaya daha güçlü biçimde yansıyor. Eğitimlerle şirket vizyonu üretim alanlarında somut uygulamalara dönüşüyor.

Karsan Akademi – Akademi Okulları (Kaynak, Boya ve Bakım)

Üretim süreçlerinde kalite hatalarının yoğunlaştığı, uzmanlık gerektiren ve yetiştirme süresi uzun olan alanlara odaklanarak Kaynak Okulu, Boya Okulu ve Bakım Okulu gibi yapılandırılmış akademi okullarını hayata geçirdik. Bu programlar kapsamında oluşturulan özel eğitim modülleriyle çalışanlarımızın teknik uzmanlıklarını derinleştiriyor, üretim kalitesini artırırken operasyonel sürekliliği destekliyoruz.

Akademi okulları sayesinde işe alım süreçlerini hızlandırıyor, yedekleme kapasitesini artırıyor ve sürdürülebilir üretim anlayışımızı güçlendiriyoruz. Bu yapılar, üretim süreçlerinde ihtiyaç duyulan özel bilgi ve becerilere sahip çalışanlar yetiştirerek Karsan'ın uzmanlaşmış ekipler oluşturmaya katkı sağlıyor.

Yeni Yönetici Gelişim Programı

Yöneticilerimizin kişisel, ekip ve iş liderliği becerilerini geliştirmek amacıyla Yeni Yönetici Gelişim Programını güncelledik. 2025-2026 dönemini kapsayan bu program ile yöneticilerimizin hem bireysel liderlik

kapasitelerini hem de ekiplerini daha etkin yönetme yetkinliklerini güçlendirmeyi hedefliyoruz.

Program; modüler eğitim yapısı ve birebir koçluk seanslarıyla yöneticilerimizin kişisel marka yönetimi, ekip yönetimi, iş liderliği, sürdürülebilir karar alma ve dijitalleşme farkındalığı gibi alanlarda gelişimini destekliyor. Benchmark çalışmalarıyla zenginleştirilen içerikler sayesinde çağdaş liderlik yaklaşımlarının organizasyon genelinde yaygınlaştırılmasını sağlıyoruz.

Takım Lideri Gelişim Programı

Takım Lideri Gelişim Programı ile organizasyon genelinde görev yapan takım liderlerimizin liderlik yetkinliklerini güçlendirmeyi ve operasyonel etkinliği artırmayı amaçlıyoruz. Programı, takım liderlerimizin sahadaki ekip yönetimi sorumluluklarını daha etkin şekilde yerine getirebilmelerini, çalışan performansını destekleyen tutarlı bir yönetim anlayışı geliştirmelerini ve iş süreçlerinde disiplinli bir yaklaşım benimsemelerini destekleyecek şekilde yapılandırıyoruz.

Program kapsamında kişisel liderlik, ekip liderliği ve iş liderliği olmak üzere üç ana gelişim alanına odaklanıyoruz. Kişisel liderlik başlığı altında, liderlikte olumlu tutum geliştirilmesi ve davranışsal yetkinliklerin geliştirilmesine yönelik içerikler sunuyoruz. Ekip liderliği kapsamında, çalışan motivasyonunu artırma, etkili geri bildirim verme ve problem çözme becerilerini geliştirmeye odaklanıyoruz. İş liderliği başlığında ise Karsan'da disiplin yönetimi süreci ve uygulamalarını ele alarak, liderlerimizin operasyonel süreçlerde tutarlı ve sürdürülebilir bir yönetim yaklaşımı benimsemelerini destekliyoruz.

Yıllık bazda 87 takım liderimizin katılım sağladığı program kapsamında toplam 43 saatlik eğitim ve gelişim faaliyeti gerçekleştiriyoruz. Bu programla, takım liderlerimizin ekip yönetiminde etkinlik ve tutarlılığı artırmalarını, çalışan performansını desteklemelerini ve organizasyon genelinde ortak bir liderlik dili oluşturulmasına katkı sağlamalarını hedefliyoruz.

Karsan Akademi – Birimlere Özel Akademi Çalışmaları

Karsan Akademi bünyesinde, belirli işlev ve disiplinlere yönelik uzmanlık gelişimini desteklemek amacıyla birimlere özel akademi çalışmaları yürütüyoruz. Bu kapsamda;

- **Satınalma Akademisi** ile tedarik zinciri ve satın alma süreçlerinde uzmanlaşmış personel yetiştiriyoruz.
- **Mali İşler ve Finans Akademisi** ile finansal yönetim ve raporlama yetkinliklerini geliştiriyoruz.
- **İhracat Teknik Destek ve SSH Akademisi** ile ihracat süreçlerinde teknik uzmanlığı ve sosyal sorumluluk odaklı yaklaşımları güçlendiriyoruz.
- **İnsan Kaynakları Akademisi** ile insan kaynakları yönetimi alanında uzmanlaşmış iş gücü oluşturuyoruz.
- **Ar-Ge Akademisi** ile yenilikçi ürün geliştirme ve teknoloji yönetimi yetkinliklerini destekliyoruz.
- **Proje Yönetimi Akademisi** ile ürün yönetimi, iş geliştirme, kurumsal strateji ve inovasyon alanlarında uzmanlaşmayı hedefliyoruz.

Her bir akademi, ilgili operasyonel alanlarda derinlemesine bilgi ve yetkinlik kazandırarak Karsan'ın sürdürülebilir büyümesine katkı sağlayan uzman ekipler oluşturmaya amaçlıyor.

YETENEK VE PERFORMANS YÖNETİMİ

2025 yılında 626 çalışan, düzenli performans değerlendirme sürecinden geçirildi.

Karsan olarak çalışanlarımızın kariyer gelişimini desteklemek, fırsat eşitliğini güçlendirmek ve yetkinlik bazlı sürdürülebilir bir iş gücü yapısı oluşturmak amacıyla Yetenek ve Performans Yönetimi süreçlerimizi bütüncül bir yaklaşımla yürütüyoruz. Bu kapsamda, 2018 yılından bu yana Pozitif Kariyer sürecini uygulayarak rotasyon, terfi ve gelişim fırsatlarını şeffaf ve adil bir çerçevede yönetiyoruz.

Pozitif Kariyer süreci sayesinde çalışanlarımızın mevcut rollerinden ayrılmadan yeni kariyer fırsatlarına erişimini destekliyor; dikey ve yatay kariyer hareketliliğini teşvik ediyoruz. Bu yaklaşım, iş gücü esnekliğini artırırken yeteneklerin organizasyon içinde etkin şekilde değerlendirilmesini sağlıyor. 2025 yılında toplam 30 pozisyonu (12 kadın, 18 erkek) iç adaylarla doldurduk; açık pozisyonların önemli bir bölümünü şirket içinden karşılayarak iç yetenek havuzunun etkin kullanımını sürdürdük.

Performans yönetim sürecimizi; şirket stratejileriyle doğrudan uyumlu, ölçülebilir ve şeffaf bir yapı içerisinde yürütüyoruz. 2023 yılında geçiş yaptığımız

OKR (Objectives and Key Results) metodolojisi ile şirket hedeflerinin departman ve bireysel hedeflere etkin şekilde yayılımını sağlıyor; tüm çalışanlarımızın ortak bir vizyon doğrultusunda hizalanmasını destekliyoruz.

Şirket hedefleri her yıl gerçekleştirilen Catchball toplantılarıyla belirleniyor; takip eden yılın başında organizasyon genelinde netleştiriliyor. Belirlenen hedefler departman bazına indirgenerek pozisyon bazlı bireysel OKR'lar oluşturuluyor; her çalışan için en fazla 5 OKR ve her OKR için en fazla 4 Key Result tanımlanıyor. Bu yapı sayesinde hedeflerin açık, ölçülebilir ve takip edilebilir olması sağlanıyor.

Performans değerlendirmelerinde %60 hedef bazlı performans, %40 davranışsal yetkinlik değerlendirmesi esas alınıyor. Uzman seviyesindeki çalışanlarımız 7, yönetim seviyesindeki çalışanlarımız ise 9 yetkinlik üzerinden değerlendiriliyor. Performans süreci, yıl içinde ara değerlendirmeler ve geri bildirim görüşmeleriyle destekleniyor; yıl sonunda gerçekleştirilen değerlendirmeler

kalibrasyon süreçleriyle şirket genelinde tutarlılık sağlanarak tamamlanıyor.

Performans sonuçları; ücret, prim ve ödüllendirme süreçlerinin yanı sıra kariyer planlama, eğitim ve gelişim ihtiyaçlarının belirlenmesinde girdi olarak kullanılıyor.

Karsan'da performans yönetimi, bireysel ve ekip bazlı olarak entegre bir şekilde uygulanıyor. Departman hedefleri doğrultusunda ekip performansı tanımlanırken, bireysel OKR'lar ekip ve şirket hedefleriyle ilişkilendiriliyor. Bu yaklaşım, bireysel sorumluluk ve sahiplenmeyi artırırken ekip sinerjisini ve departmanlar arası uyumu destekliyor.

OKR sistemine geçişle birlikte, performans yönetiminde şeffaflığı ve sürekli geri bildirim kültürünü güçlendirdik. Çalışanlarımızın performans sonuçlarını birebir görüşmelerle paylaşıyor; güçlü yönler, gelişim alanları ve gelecek dönem hedeflerini açık bir şekilde ele alıyoruz. Bu yapı sayesinde performans yönetimini, yalnızca bir değerlendirme aracı değil; çalışan gelişimini ve kurumsal sürdürülebilirliği destekleyen stratejik bir yönetim mekanizması olarak konumlandırıyoruz.

Performans Yönetimi	2023	2024	2025
Düzenli bir performans değerlendirme sürecinden geçen çalışan sayısı	429	589	626



EŞİTLİK VE KAPSAYICILIK

Farklılıkları değer olarak görüyor, kapsayıcı bir çalışma ortamı oluşturuyoruz.

Karsan olarak eşitlikçi ve kapsayıcı bir iş ortamının, çalışan bağlılığını güçlendiren ve sürdürülebilir büyümeyi destekleyen temel unsurlardan biri olduğuna inanıyoruz. Bu anlayışla; toplumsal cinsiyet eşitliğini gözetken, fırsat eşitliğini destekleyen ve farklılıkları zenginlik olarak kabul eden politikalar geliştiriyor, tüm iş süreçlerimizi bu yaklaşım doğrultusunda şekillendiriyoruz.

Eşitlik ve kapsayıcılık yaklaşımımızı; Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Politikamız, Şiddete Sıfır Tolerans Politikamız ve BM Kadının Güçlenmesi İlkeleri (WEPS) çerçevesinde sürdürüyoruz. Bu kapsamda, 2019 yılında Uluslararası Çalışma Örgütü ve Kıracha Holding tarafından imzalanan Şirketlerde Toplumsal Cinsiyet Eşitliğinin Geliştirilmesi Modeliprotokolü doğrultusunda, eşitlikçi ve kapsayıcı iş ortamımızı sürekli olarak geliştiriyoruz. Sürecin bir parçası olarak 2021 yılında Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi'nin imzacısı olduk.

Toplumsal cinsiyet eşitliği ve fırsat eşitliğini daha da ileri taşımak amacıyla 2019 yılında Pozitif Eşitlik

Komitesini kurduk. Komite çalışmalarıyla, işe alım, terfi, eğitim ve kariyer gelişimi süreçlerinde eşitlikçi uygulamaların yaygınlaştırılmasını hedefliyoruz. İşe alım süreçlerimizde kullanılan dil ve değerlendirme kriterlerini ayrımcılığı önleyecek şekilde kurguluyor; cinsiyet, yaş, engellilik durumu, etnik köken, inanç veya diğer kişisel farklılıklara dayalı her türlü ayrımcılığa karşı sıfır tolerans yaklaşımı benimsiyoruz.

Toplumsal Cinsiyet Eşitliğini Destekleyen Uygulamalarımız

Toplumsal cinsiyet eşitliğini desteklemek ve nitelikli insan gücü yetiştirmek amacıyla başlattığımız dönüşüm sürecini çok paydaşlı iş birlikleriyle sürdürüyoruz. Bursa Kadının Güçlenmesi Platformu kapsamında toplumsal cinsiyet eşitliğine yönelik iyi uygulamalarımızı paydaşlarımızla paylaşarak bu uygulamaların yaygınlaştırılmasına katkı sağlıyoruz.

Ayrıca, Bursa Valiliği ve Bursa İl Milli Eğitim Müdürlüğü ile imzalanan Mesleki ve Teknik Eğitimde

İş Birliği Protokolü kapsamında mesleki eğitime erişimi destekleyen projeler yürütüyoruz. Bu çerçevede hayata geçirilen Elektrikli Araçlar Teknoloji Laboratuvarı ile gençlerin, özellikle de kız öğrencilerin teknik alanlarda yetkinlik kazanmasını teşvik ediyor; uzun vadede kadın istihdamının artırılmasına katkı sunmayı hedefliyoruz.

Engelli Çalışanlar ve Kapsayıcı Uygulamalarımız

Karsan Engelsiz Dönüşüm Modeli

Engelli çalışanlarımızın iş yaşamında karşılaştıkları yapısal zorlukları bütüncül bir yaklaşımla ele almak amacıyla Karsan Engelsiz Dönüşüm Modelini hayata geçirdik. Model; süreç, teknoloji ve kurum kültürü boyutlarında kapsayıcılığı güçlendirmeyi hedefleyen sistematik bir yapı sunmaktadır.

Bu kapsamda geliştirilen “Engelsiz Gelecek” projesi ile, işitme engelli çalışanların iş süreçlerine daha hızlı ve güvenli biçimde adapte olmalarını destekliyoruz. Çalışan geri bildirimleri ve İnsan Kaynakları veri analizleri doğrultusunda tasarlanan proje kapsamında, Türkiye’de ilk kez işaret dili destekli sanal gerçeklik (VR) eğitimleri uygulanmıştır. Sanal gerçeklik ve animasyon destekli eğitimlerle iş güvenliği farkındalığı artırılırken, üretim sahasında erişilebilirliği destekleyen dijital ve görsel çözümler hayata geçirilmiştir.

2025 yılı içinde gerçekleştirilen bu uygulamalar sayesinde, işitme engelli çalışanlar arasında devamsızlık oranında %39, çalışan devir oranında ise %71 oranında azalma sağlanmıştır. Bunun yanı sıra, farkındalık çalışmaları, işaret dili eğitimleri ve

artırılmış istihdam uygulamalarıyla kapsayıcılık, kurumsal kültürün ayrılmaz bir parçası hâline getirilmiştir.

İşaret Dili Eğitimi ve Farkındalık Çalışmalarımız
Kapsayıcı bir çalışma ortamı oluşturmak amacıyla, işitme engelli çalışanlarımızla daha etkin iletişim kurulmasını destekleyen İşaret Dili Eğitimi ve Farkındalık çalışmalarını hayata geçirdik. Bu kapsamda, çalışanlarımızın temel işaret dili becerilerini geliştirmeye yönelik eğitimler düzenledik; üretim sahasında güvenliği ve iletişimi destekleyen operasyonel iyileştirmeler gerçekleştirdik.

Fabrika genelinde yürütülen farkındalık çalışmalarıyla kapsayıcı bir iş kültürü oluşturmayı hedeflerken, bu uygulamaların kademeli olarak daha geniş çalışan gruplarına yaygınlaştırılmasını amaçlıyoruz. Bu yaklaşım sayesinde iletişim engellerini azaltıyor, ekipler arası iş birliğini güçlendiriyor ve daha güvenli bir çalışma ortamı sağlıyoruz.



İŞ SAĞLIĞI VE GÜVENLİĞİ

Dijital çözümler ve veri temelli analizlerle iş kazalarını azaltmayı ve güvenli çalışma kültürünü güçlendirmeyi sürdürüyoruz.

Çalışanlarımızın sağlığını ve güvenliğini en üst düzeyde korumayı temel önceliklerimizden biri olarak görüyoruz; sıfır iş kazası ve sıfır meslek hastalığı hedefiyle proaktif bir iş sağlığı ve güvenliği yaklaşımı benimsiyoruz. Tüm faaliyetlerimizi ISO 45001:2018 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi doğrultusunda yürütüyor, üretim hatlarımızın tamamında sistemi etkin şekilde uyguluyor ve düzenli olarak üçüncü taraf denetimlerine tabi tutuluyoruz.

2025 yılında gerçekleştirilen ISO 45001 denetimimiz TSE tarafından tamamlanmış ve denetim süreci uygunsuzluk olmaksızın sonuçlanmıştır. Bu sonuç, iş sağlığı ve güvenliği yönetim sistemimizin sahadaki etkinliğini ve sürekli iyileştirme yaklaşımımızın olgunluk seviyesini ortaya koymaktadır. Çalışanlarımızın 7/24 erişebileceği sağlık merkezimiz ile hem üretim sahalarında hem de ofis alanlarında güvenli bir çalışma ortamı sağlıyoruz.

İş Sağlığı ve Güvenliği Göstergeleri	2023	2024	2025
Kayıp Günlü İş Kazası Sayısı (adet)	75	52	29
Ölümlü Kaza Sayısı (adet)	0	0	0
Meslek Hastalığı Sayısı (adet)	0	0	0
Kazadan Kaynaklı Devamsızlık (gün)	304	210	101
Kayıp Günlü Kaza Frekansı (LTIFR)*	15,34	11,1	4,99

*Kayıp Günlü Kaza Frekansı (LTIFR) = (Kayıp Günlü İş Kazası Sayısı / Toplam Çalışma Saati) * 1.000.000

İSG politikamızı; çalışan katılımı ve ortak sorumluluk bilinci, yasal gerekliliklere tam uyum, proaktif risk yönetimi ve sürekli iyileştirme ilkeleri üzerine inşa ediyoruz. Çalışanlarımızın sürece aktif katılımını sağlamak amacıyla kaizen ve öneri sistemleri, SMAT denetimleri, üst yönetim katılımıyla yürüttüğümüz safety patrol uygulamaları ve dijital risk bildirim kanallarını etkin şekilde kullanıyoruz.

İSG risklerini etkin biçimde yönetmek amacıyla dijital çözümlerden yoğun olarak yararlanıyoruz. Risk analizlerini; üretim, metot, bakım ve sağlık ekiplerimizin katılımıyla gerçekleştiriyor; saha, ergonomi, makine emniyeti ve periyodik kontrollerden kaynaklanan tüm riskleri M-Files risk analizi platformu üzerinden takip ediyoruz. Açılan riskleri düzenli olarak izliyor, planlanan süreler içerisinde kapatılması için gerekli aksiyonları alıyoruz.

Çalışma ortamımızın sağlık ve güvenlik koşullarını izlemek amacıyla, akredite kuruluşlar aracılığıyla fabrika genelinde iç ortam ölçümleri gerçekleştiriyoruz. Gürültü, titreşim ve kimyasal maruziyet gibi riskleri düzenli olarak değerlendiriyor; ölçüm sonuçları doğrultusunda teknik ve organizasyonel iyileştirmeleri hayata geçiriyoruz.

İSG Süreçlerimizin Etkinliğini Artıran Uygulamalarımız

İş sağlığı ve güvenliği süreçlerimizi ileri teknoloji uygulamalarıyla destekleyerek riskleri proaktif bir yaklaşımla yönetiyoruz. Bu kapsamda hayata geçirdiğimiz başlıca uygulamalar şunlardır:

- **SMAT Denetimleri:** En üst yönetimden saha çalışanlarına kadar tüm kademelerin katılımıyla düzenli saha denetimleri gerçekleştiriyor; güvensiz davranış ve koşulları yerinde tespit ederek gerekli aksiyonları alıyoruz.
- **Yapay Zeka Destekli Güvensiz Davranış Tespit Sistemleri:** Kişisel koruyucu donanım kullanımı, forklift-yaya etkileşimi ve tehlikeli hareketler gibi riskli durumları anlık olarak izliyor, önleyici aksiyonların hızla devreye alınmasını sağlıyoruz.
- **QR Kod Destekli Risk Bildirim Sistemi:** Çalışanlarımızın sahadaki tehlikeleri hızlı ve kolay bir şekilde bildirmesine olanak tanıyor; çalışan katılımını ve farkındalığını artırıyoruz.
- **MESS İş Birliği ile Yapay Zeka Uygulamaları:** Forklift alanlarında otomatik yavaşlatma ve durdurma mekanizmaları ile forklift-yaya etkileşimlerinden kaynaklanan riskleri azaltıyoruz. Boyahane süreçlerinde çalışanların alana girmesi halinde konveyör hareketlerini durduran sistemlerle ek güvenlik sağlıyoruz.
- **Aksiyon Kalitesi Takip Sistemi:** Risklere yönelik alınan aksiyonların kalıcılığını ve kök nedenlere yönelik çözüm üretme düzeyini izliyor; geçici önlemler yerine mühendislik ve tasarımsal çözümleri teşvik ediyoruz.
- **Makine Öğrenmesi Tabanlı Kaza Tahminleme Çalışmaları:** Geçmiş iş kazaları, risk analizleri ve çevresel verilerden yararlanarak potansiyel kazaları gerçekleşmeden önce öngörmeyi ve proaktif önlemler almayı hedefliyoruz.

İŞ SAĞLIĞI VE GÜVENLİĞİ

Yasal gerekliliklerin ötesine geçen eğitim programları, saha denetimleri ve **acil durum hazırlıklarıyla güvenli çalışma kültürünü** organizasyon genelinde yaygınlaştırıyoruz.

İSG Programlarımız

İSG kültürünü organizasyon genelinde yaygınlaştırmak amacıyla tüm çalışanlarımızı sürece aktif biçimde dahil eden programlar yürütüyoruz:

- **Safety Captain Uygulaması:** Belirli periyotlarla seçilen çalışanlarımızın güvenlik farkındalığına liderlik etmesini sağlıyoruz.
- **Safety Patrol:** Yönetim ekibimizin katılımıyla düzenli saha turları gerçekleştirerek güvenli davranış kültürünü güçlendiriyoruz.
- **Ramak Kala ve Tehlike Bildirim Sistemleri:** Çalışanlarımızın güvensiz durumları anında bildirmesini teşvik ediyor, bildirimleri dijital sistemler üzerinden takip ediyoruz.

İş sağlığı ve güvenliği farkındalığını artırmak amacıyla yasal gerekliliklerin ötesine geçen kapsamlı eğitim programları uyguluyoruz. Eğitimlerimizi; birime özgü iş güvenliği riskleri, acil durum müdahaleleri, yangın

güvenliği ve elektrikli araçlara ilişkin özel güvenlik konularını kapsayacak şekilde yapılandırıyoruz. Acil durumlara hazırlık seviyemizi test etmek amacıyla düzenli tatbikatlar gerçekleştiriyor; tatbikat sonuçlarını risk analizlerine entegre ederek sürekli iyileştirme sağlıyoruz.

İSG Eğitimleri ve Farkındalık Çalışmalarımız

Çalışanlarımızda iş sağlığı ve güvenliği bilincini güçlendirmek ve güvenli çalışma kültürünü yaygınlaştırmak amacıyla İSG eğitimlerini sistematik ve sürekli bir yaklaşımla yürütüyoruz. Bu kapsamda 2025 yılı boyunca çalışanlarımıza toplam 17.245 kişi*saat İSG eğitimi verdik. Eğitim programlarımız; yasal mevzuat kapsamında zorunlu eğitimlerin yanı sıra, üretim süreçlerine özgü riskleri ele alan birim bazlı eğitimler, SMAT uygulamaları, ramak kala farkındalığı, acil durum ve yangın eğitimleri ile elektrikli araçlara yönelik özel iş güvenliği başlıklarını kapsıyor.

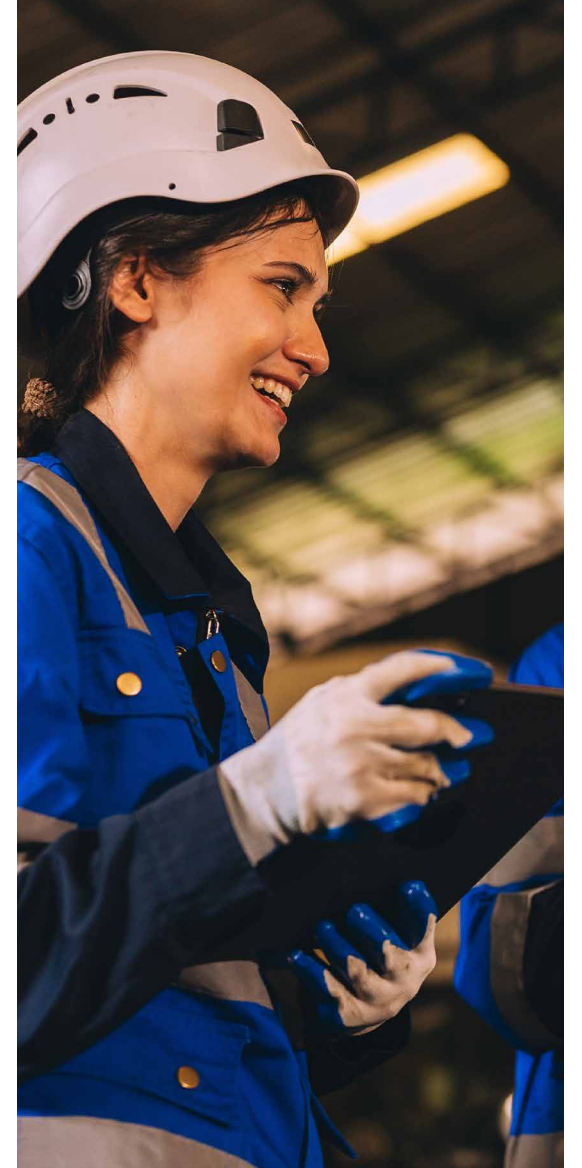
Bununla birlikte, tedarik zincirimizde güvenli çalışma standartlarının sağlanması amacıyla

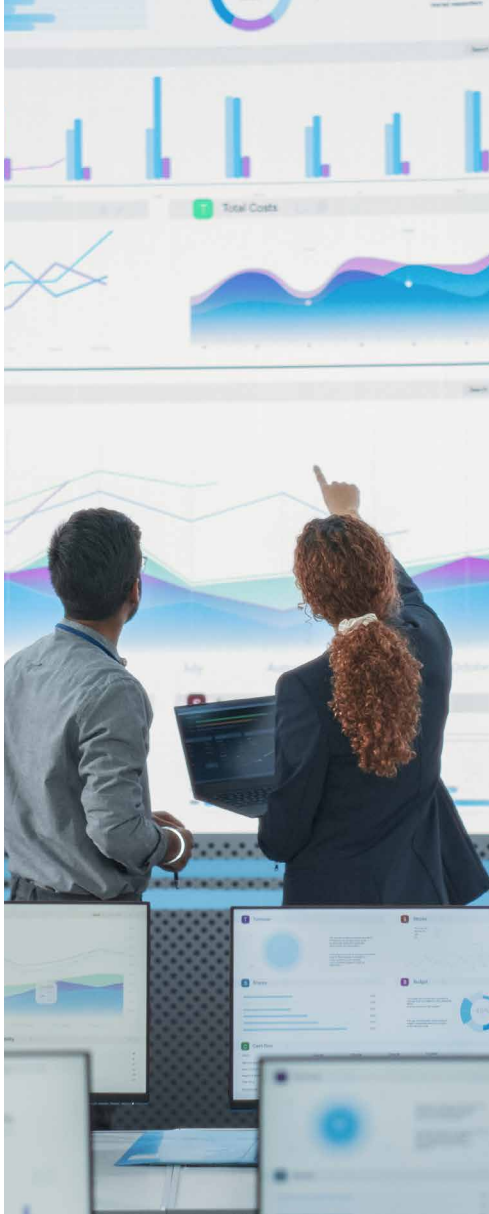
taşeron çalışanlara yönelik İSG eğitimlerine de önem veriyoruz. Tedarikçi ve taşeron yönetim sistemimiz kapsamında, iç ve dış kaynaklı çalışanlarımızın iş sağlığı ve güvenliği süreçlerini bütüncül bir yaklaşımla ele alıyoruz. Taşeron çalışanlarımız için sahaya giriş öncesinde eğitimler, yasal uygunluk kontrolleri ve iş bazlı risk analizleri gerçekleştiriyoruz. Yüksekte çalışma, kapalı alanda çalışma ve sıcak işler gibi özel izin gerektiren faaliyetleri ilave değerlendirmelerle yöneterek taşeron kaynaklı risklerin azaltılmasını hedefliyoruz.

2025 yılında taşeron çalışanlarımıza 395 kişi*saat İSG eğitimi sunduk. Bu yaklaşımımız doğrultusunda sahadaki tüm çalışanlar için ortak bir güvenlik anlayışı oluşturmayı hedefliyoruz. Eğitim faaliyetlerimizi, iş kazalarının önlenmesi ve risk farkındalığının artırılması yönünde sürekli iyileştirme yaklaşımımızın temel unsurlarından biri olarak konumlandırıyoruz.

Acil durumlara karşı hazırlığımızı sürekli test etmek ve geliştirmek amacıyla, 2025 yılında 3 haberli acil durum tatbikatı gerçekleştirdik. QR Kod uygulaması kullanılarak tüm katılımcılardan tatbikat verilerini topladık, sonuçları üst yönetime aktardık ve tespit edilen uygunsuzluklar için aksiyonlar almaya başladık. Tatbikat sırasında belirlenen riskleri, M-Files risk analizine entegre ettik ve izleme süreçlerini başlattık.

Ayrıca, AFAD iş birliğiyle 18 kişilik Temel Seviye Arama Kurtarma Ekibi oluşturulmuş ve ekibimiz sertifikalandırılmıştır.





TOPLUMSAL YATIRIMLAR

Toplumsal yatırımlarımızı stratejik önceliklerimizle uyumlu, etki odaklı ve sürdürülebilir bir yapı içinde yönetiyoruz.

Karsan olarak kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) anlayışımızı sürdürülebilirlik, toplumsal fayda ve çalışan gönüllülüğü ekseninde şekillendiriyoruz. 2017 yılında başlattığımız Karsan Pozitif iç iletişim stratejimiz ile iletişimden liderliğe, iş yapış biçimlerinden topluma karşı sorumluluğa kadar tüm süreçlerde pozitif yaklaşımı benimsiyor; Karsanlı olmayı yalnızca işinde başarılı olmakla değil, topluma ve çevreye duyarlı olmakla birlikte ele alıyoruz.

Projelerimizi belirlerken çalışanlarımızın geri bildirimlerini, toplumsal ihtiyaçları ve sektörümüzün önceliklerini dikkate alıyor; uygulama öncesinde ihtiyaç analizi yaparak hedef kitemizi, kapsamımızı ve yaratmayı amaçladığımız etkiyi tanımlıyoruz. Yeni çalışma arkadaşlarımız oryantasyon sürecinde gönüllülük kültürümüzle tanışırken, üst yönetimimiz projelere aktif katılım sağlayarak çalışanlarımızla birlikte hareket ediyor. Great Place to Work anketleri ve iç değerlendirmeler sonucunda belirlediğimiz altı ana çalışma grubu aracılığıyla, çalışan memnuniyetini ve toplumsal katkısı artırmaya yönelik sosyal sorumluluk projeleri geliştiriyor; bu çalışmaları üst yönetimimizin desteğiyle hayata geçiriyoruz.

Topluluklarımızın ve paydaşlarımızın görüşlerini doğrudan iletebilmeleri için etik hattımız ve web sitemiz üzerinden erişilebilen öneri-şikâyet formumuz bulunuyor. Web sitemiz aracılığıyla iletilen bildirimleri CRM sistemimize alıyor ve ilgili birimlerimiz aracılığıyla takip ediyoruz. Tüm geri bildirimleri gizlilik esasına göre ele alıyor, mekanizmalarımızı anonim

kullanıma uygun şekilde işletiyor; süreçlerimizin etkinliğini düzenli olarak izliyoruz.

Kurumsal sosyal sorumluluk yaklaşımımızı; toplumsal cinsiyet eşitliği, engellilerin iş hayatına katılımı, gençlerin eğitimi, çevresel sürdürülebilirlik, hayvan refahı, toplumsal dayanışma ve gönüllülük başlıkları doğrultusunda şekillendiriyoruz. Çevre, Toplumsal Cinsiyet Eşitliği ve Şiddete Sıfır Tolerans politikalarımız; Birleşmiş Milletler Kadının Güçlenmesi Prensipleri (WEPS) ve UN Global Compact taahhütlerimizle destekleniyor.

Çalışanlarımızın aktif katılımını teşvik etmek amacıyla esnek çalışma uygulamaları, sosyal sorumluluk kulüpleri, gönüllülük çalışmalarının görünür kılınması ve ödüllendirilmesi ile yıllık ayrılan sosyal sorumluluk bütçesi kapsamında projelere maddi ve manevi destek sağlıyoruz. Çalışma arkadaşlarımızın özel günlerinde Türk Eğitim Vakfı aracılığıyla bağış uygulamalarıyla eğitime katkı sunuyoruz.

2025 yılı için toplumsal projeler kapsamında 300.000 TL bağış bütçesi ayırdık.

TOPLUMSAL YATIRIMLAR

2025 Yılında Hayata Geçirdiğimiz Başlıca Projeler



- **Kadın-Erkek Eşitliği ve Kadın İstihdamı**
ILO iş birliğiyle yürüttüğümüz Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Projesi kapsamında kadın çalışan sayımızı 2019'daki 57 seviyesinden 2025 itibarıyla 274'e yükselttik. Kadın çalışanlarımızın 100'ü üretim hatlarında, 5'i takım lideri pozisyonlarında görev alırken, Pozitif Kariyer süreciyle kadınların yönetsel rollere erişimini destekliyoruz. Bu çalışmalarımız sonucunda 2025 yılında BÜİKAD "Kadın Çalışanlara Değer Veren Şirket" Ödülü'ne layık görüldük.

2025 yılında BÜİKAD "Kadın Çalışanlara Değer Veren Şirket" Ödülü'ne layık görüldük.

Engelsiz Gelecek Projesi ile 2025 Sürdürülebilir İş Ödülleri'nde Çeşitlilik ve Kapsayıcılık kategorisinde ödül kazandık.

- **Engelsiz Gelecek Projesi**
İşitme engelli çalışanlarımız için işaret dili destekli VR eğitimleri, işaret dili destekli oryantasyon programları, animasyonlar ve mini ekran bilgilendirme sistemleri uyguluyoruz. Yasal yükümlülüklerimizin ötesine geçerek beş ilave işitme engelli bireyi istihdam ettik; bu grubun %40'ını kadın çalışanlarımız oluşturuyor. Proje kapsamında, işitme engelli çalışanlarımızın işten ayrılma oranında %71, devamsızlık süresinde ise %39 azalma sağlandı. Ayrıca Engelsiz Gelecek Projesi ile 2025 Sürdürülebilir İş Ödülleri kapsamında Çeşitlilik ve Kapsayıcılık kategorisinde ödül kazandık.

- **Eğitim ve Gençlerin Geleceğine Yatırım**
Karsan Elektrikli Araçlar Teknoloji Laboratuvarı kapsamında öğrencilerin %50'si kız olmak üzere toplam 3.000 saat eğitim verdik, %100 staj katılımı sağladık ve mezunların %41'ini Karsan bünyesinde istihdam ettik. Suna ve İnan Kıraç Vakfı aracılığıyla toplam 443.400 TL burs desteği sunduk.

TOPLUMSAL YATIRIMLAR

GİRİŞ

BİR BAKIŞTA KARSAN

KARSAN'DA SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

YENİLİKÇİ MOBİLİTE ÇÖZÜMLERİ

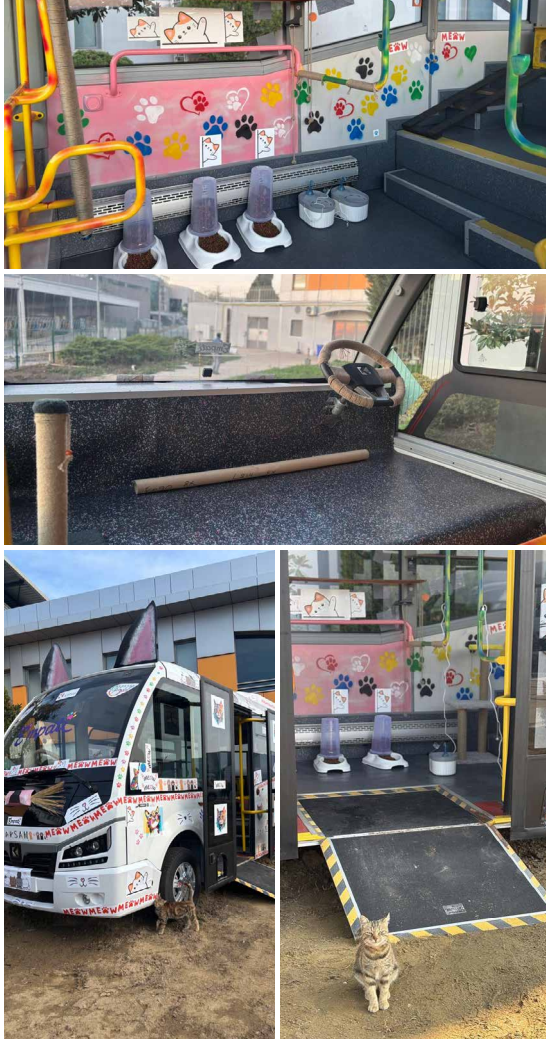
KARBONSUZ DEĞER ZİNCİRİ

İNSAN ODAKLI KAPSAYICILIK EKOSİSTEMİ

ETİK VE ŞEFFAF YÖNETİŞİM MODELİ

YÖNETİM KURULU FAALİYET RAPORU

EKLER



• Pati Dostu Fabrika Projesi

Fabrika sahamızda yaşayan kedilerin refahını iyileştirmek ve üretim alanlarımızla uyumlu, sürdürülebilir bir yaşam alanı oluşturmak amacıyla Nilüfer Belediyesi iş birliğinde Pati Dostu Fabrika Projesini hayata geçirdik. Proje kapsamında üretimden çekilmiş atıl bir minibüs modelimizi, döngüsel ekonomi yaklaşımımız doğrultusunda yeniden işlevlendirerek güneş paneli ve ısıtılabilir zemin sistemiyle entegre edilmiş bir kedi yaşam alanına dönüştürdük. Tasarım sürecinde kedilerin barınma, beslenme ve dinlenme ihtiyaçlarını dikkate aldık; iç mekânda geri kazanılmış malzemeler kullanarak fonksiyonel alanlar oluşturduk.

Nilüfer Belediyesi Veterinerlik İşleri Müdürlüğü ile yürüttüğümüz çalışmalar kapsamında fabrikamız sahasında yaşayan kedilerin periyodik sağlık kontrollerini, aşılama ve kısırlaştırma süreçlerini sistematik şekilde gerçekleştirdik; bu uygulamalar sonucunda "Pati Dostu İşletme Belgesi" almaya hak kazandık. Proje ile birlikte hayvan refahına yönelik kurumsal yaklaşımımızı güçlendirdik, atıl varlıkların yeniden kullanımı yoluyla kaynak verimliliği sağladık ve kamu-özel sektör iş birliğine dayalı sürdürülebilir bir sosyal etki modeli oluşturduk. Ayrıca çalışanlarımızın projeye aktif katılımıyla kurum içi farkındalık ve sahiplenmeyi destekledik.



• Karsan Çalışanlarının Çocuklarına Yönelik Sürdürülebilirlik Farkındalığı Eğitimi

Karsan olarak, sürdürülebilirlik alanında erken yaşta farkındalık oluşturmayı kurumsal sosyal sorumluluk yaklaşımımızın bir parçası olarak ele alıyoruz. Bu kapsamda, CISV (Children's International Summer Villages - Uluslararası Çocuk Yaz Köyleri) Türkiye iş birliğiyle hayata geçirdiğimiz Minik Kahramanlar Atölyesi'25 ile çocukların Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları doğrultusunda bilinçlenmesini hedefledik.

Etkinlik kapsamında minik katılımcılar; Temiz Su ve Sıhhi Koşullar (SKA 6) ile İklim Eylemi (SKA 13) temalarına odaklanan atölyelerde yaratıcı ve katılımcı çalışmalar gerçekleştirerek çözüm odaklı düşünme becerilerini geliştirdi. Program süresince sunulan sürdürülebilirlik eğitimiyle çocukların çevresel ve toplumsal konulara yönelik farkındalıkları pekiştirildi; etkinlik sonunda katılımcılara sertifikaları takdim edildi. CISV iş birliğimiz kapsamında, çocukların sürdürülebilir bir dünya için attıkları adımları desteklemeye devam ediyoruz.



• **Çalışan Gönüllülüğü ve Toplumsal Dayanışma**
2025 yılında çalışanlarımız çok sayıda gönüllülük projesinde aktif rol aldı. TEV aracılığıyla özel gün bağışları, Kızılay ile kan bağışı organizasyonları, İstanbul Maratonu'nda LÖSEV için 90.992 TL ve Eker Maratonu'nda 35.440 TL bağış toplanması, LÖSEV LSV Dükkan stantları ve kırtasiye bağış kampanyaları bu çalışmaların başlıca örnekleridir. Cyber Akademi iş birliğiyle çalışanlarımızın çocuklarına siber güvenlik eğitimi verdik; çevre bilinci yarışmaları ve elektronik atık kampanyalarıyla farkındalığı artırdık.

2025 yılında BUSİAD iş birliğiyle "İK'nın Kodları" ve "Bakım Okulu", ILO ile "Gelecek Atölyesi" programlarını gerçekleştirdik.

Bu projelerle çalışanlarımızın gönüllülük bilincini güçlendirirken, toplumun farklı kesimlerine doğrudan dokunan sürdürülebilir bir sosyal etki yaratmayı hedefliyoruz. Önümüzdeki dönemde de topluma değer katan projeler üretmeye ve çalışanlarımızın gönüllülük esasıyla katkı sunmalarını teşvik etmeye devam edeceğiz.

MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ

2025 yılında müşteri sayımız bir önceki yıla kıyasla **%43** artarak 300'e ulaştı.

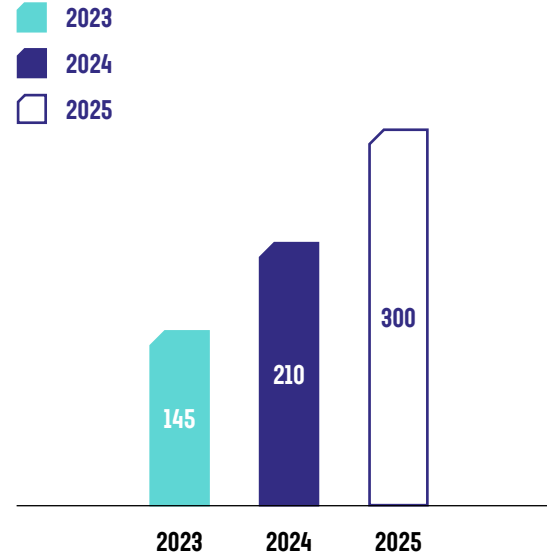
Müşteri beklentilerini en iyi şekilde karşılamak için mevcut ve gelecekteki ihtiyaçları titizlikle analiz ediyor, doğru ve zamanında çözümler geliştiriyoruz. Müşteri memnuniyetini iş modelimizin ve değer yaratma döngümüzün merkezine konumlandırıyor; kalite politikamız doğrultusunda süreçlerimizi sürekli iyileştirerek uluslararası rekabet gücümüzü güçlendiriyoruz.

Türkiye'de 11 bayi ve 75 yetkili servis, yurt dışında ise 18 bayi ile müşterilerimize kesintisiz hizmet sunuyoruz. Satış Sonrası ve Yedek Parça Direktörlüğümüz çatısı altında yürüttüğümüz müşteri yönetimi süreçlerinde CRM altyapısını kullanıyor; bireysel ve kurumsal müşterilerimizin tüm talep, öneri ve şikâyetlerini entegre şekilde takip ediyoruz.

2025 yılı itibarıyla toplam müşteri sayımız 300'e ulaştı. Aynı yıl içinde 2.850 müşteri talep ve şikâyeti aldık, bunların %90'ını çözüme kavuşturduk. Şikâyetlerin ortalama çözüm süresi 6 gün olarak gerçekleşti. Ürün güvenliği ve kalite kaynaklı bildirimleri de düzenli olarak analiz ederek kök neden

çalışmalarına dâhil ediyoruz. 2025 yılında müşteri verisi ihlali ve buna bağlı herhangi bir finansal yaptırım gerçekleşmedi.

Müşteri Sayısı



77

YETKİLİ SERVİS SAYISI
[YURT İÇİ]

29

TOPLAM BAYİ SAYISI
[YURT İÇİ VE YURT DIŞI]



MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ

2025 yılı içerisinde otonom e-JEST ve Class 2 e-ATA 12 m modelleriyle iki yeni araç lansmanını başarıyla hayata geçirdik.

“We Are Where You Are” Hizmet Modelimiz

Yurt içi ve yurt dışı müşteri deneyimini güçlendirmek amacıyla “We Are Where You Are” mottosuyla hizmet portföyümüzü genişletiyor ve bayi ağımla birlikte müşterilerimize duyuruyoruz. Bu kapsamda sunduğumuz başlıca hizmetler:

- Flying Doctor
- Online Help Desk (Çevrim İçi Yardım Masası)
- Remote Diagnose (Uzaktan Arıza Tespiti)
- Dedicated After Sales Team (Özel Atanmış Satış Sonrası Ekipleri)
- Spare Part Hubs (Yedek Parça Merkezleri)
- International Call Center (Uluslararası Çağrı Merkezi)

Bu yapıyla teknik destek erişimini hızlandırıyor, arıza sürelerini azaltıyor ve sahadaki operasyonel sürekliliği destekliyoruz.

Ürün ve Hizmet Tasarımında Müşteri Geri Bildirimi

Ürün ve hizmetlerimizin tasarım ve geliştirme süreçlerinde müşteri beklentilerini ve geri bildirimlerini sistematik biçimde değerlendiriyoruz. Müşteri anketleri, saha ziyaretleri ve demo sürüşlerinden elde edilen veriler Ar-Ge süreçlerimize doğrudan girdi sağlıyor. Bu sayede pazara ve kullanım senaryolarına uygun özelleştirmeler gerçekleştirebiliyor, müşteri memnuniyetini artırırken rekabet avantajımızı güçlendiriyoruz.

Sürdürülebilir ürünler kapsamında elektrikli, otonom ve hidrojenli araç çözümleri sunarak müşterilerimizin sürdürülebilirlik hedeflerini destekliyor; yerel altyapı sağlayıcıları ve enerji firmalarıyla iş birlikleri geliştiriyoruz. Bu kapsamda 2025 yılı içerisinde otonom e-JEST ile Class 2 e-ATA 12 m olmak üzere iki yeni araç lansmanını başarıyla gerçekleştirdik.

2025 yılı boyunca uluslararası platformlarda gerçekleştirdiğimiz lansman ve katılımlarla elektrikli ve otonom mobilite stratejimizi küresel ölçekte güçlendirdik. Belçika'da düzenlenen Busworld Europe 2025 kapsamında Otonom e-JEST'in dünya prömiyerini gerçekleştirirken, Toyota iş birliğiyle geliştirilen e-ATA Hidrojen modelimizi ve akıllı mobilite yaklaşımımızı temsil eden Karsan AI (Autonomous Intelligence) platformumuzu tanıttık. Aynı dönemde Otonom e-JEST'in Amerika lansmanını tamamlayarak Kuzey Amerika pazarından 10 adetlik sipariş aldık ve 2026 yılında açık trafikte operasyona başlanması için hazırlıkları başlattık.

Almanya'da gerçekleştirilen UITP Global Public Transport Summit 2025'te ise şehir merkezleri ile banliyö ve komşu şehir hatları arasında konumlanan yeni %100 elektrikli e-ATA LE (Class 2) modelimizin lansmanını yaptık. 528 kWh'ye kadar batarya kapasitesi, 500 km'nin üzerinde menzil, 250 kW motor gücü ve pantograf hızlı şarj altyapısıyla e-ATA LE; kamu otoritelerinin sürdürülebilirlik beklentileri ile filo işletmecilerinin operasyonel verimlilik ihtiyaçlarına yanıt veren bir çözüm olarak konumlandı. Isı pompası sistemi sayesinde -25°C'ye kadar verimli çalışabilen model, enerji tüketiminde önemli tasarruf sağlıyor.

Elektrikli ürün gamımızda yeni nesil batarya güncellemeleriyle menzil ve performans seviyesini artırırken; e-JEST ve Otonom e-ATAK modellerimizle Avrupa'daki güçlü konumumuzu koruduk. 2025'in ilk çeyreğinde Avrupa elektrikli minibüs ve otobüs pazarında %6,2 pazar payı ile 6. sırada yer alırken, e-JEST modeli segmentinde %51 pazar payına ulaştı. Bugün 27 ülkede 2.000'in üzerinde elektrikli aracımız ve 300 milyon kilometreyi aşan elektrikli operasyon deneyimimizle, elektrikli dönüşümden otonom ve akıllı mobiliteye uzanan entegre stratejimizi istikrarlı biçimde ilerletiyoruz.

Veri Gizliliği ve Güvenliği

Müşteri verilerinin korunması kapsamında KVKK ve GDPR uyumlu politika ve prosedürlerimizi uyguluyoruz. Veri envanterleri oluşturarak kişisel verileri gizlilik derecelerine göre sınıflandırıyor, özel nitelikli kişisel veriler dâhil olmak üzere tüm verileri güvenli şekilde yönetiyoruz. İmha Politikamız doğrultusunda yasal süreler sonunda verilerin silinmesini sağlıyoruz.

Yurt içi ve yurt dışı bayilerimizle yaptığımız sözleşmelerde kişisel verilerin korunmasına ilişkin uyum şartlarını açık şekilde tanımlıyor; mevzuat değişikliklerinin takip edilmesini ve gerekli aksiyonların alınmasını zorunlu kılıyoruz. Standart sözleşmelerimizle hem yurt içinden hem yurt dışından elde edilen verilerin korunmasını güvence altına alıyoruz.

Müşteri Yönetimi Yaklaşımımız

Müşterilerimiz ürün veya hizmetlerimizle ilgili yaşadıkları her türlü konuya ilişkin bize çağrı merkezi üzerinden ulaşabilmektedir. Gelen tüm talepler Satış Sonrası Hizmetler ekibimiz tarafından hızla değerlendirilmekte; ilk aşamada müşteri temsilcilerimiz çözüm adımlarını başlatmakta, gerekli durumlarda teknik ekipler ve ilgili departmanlar sürece dâhil edilmektedir. Süreç boyunca müşterilerimizi düzenli olarak bilgilendiriyor ve kapanışa kadar takibini sağlıyoruz.

GİRİŞ

BİR BAKIŞTA
KARSAN

KARSAN'DA
SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

YENİLİKÇİ MOBİLİTE
ÇÖZÜMLERİ

KARBONSUZ
DEĞER ZİNCİRİ

İNSAN ODAKLI
KAPSAYICILIK EKOSİSTEMİ

ETİK VE ŞEFFAF
YÖNETİŞİM MODELİ

YÖNETİM KURULU
FAALİYET RAPORU

EKLER

MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ

2025 yılında eğitim verdiğimiz bayi sayısını bir önceki yıla kıyasla **%36** artırarak, **satış ve teknik yetkinliklerin sahaya daha güçlü yansımaları sağladık.**

Bayi Yönetimi

Karsan olarak bayi ağıımızı yurt içi ve yurt dışı olmak üzere iki ana yapı altında yönetiyoruz. 2025 yılı itibarıyla yurt içinde 11 bayi ve 77 yetkili servis, yurt dışında ise 18 bayi ile faaliyet gösteriyoruz. Bayi ağıımızı; satış performansı, müşteri memnuniyeti ve operasyonel verimlilik odağında sürekli geliştiriyoruz.

Yurt içi bayi ve servislerimizi bayi otomasyon sistemi üzerinden yönetiyoruz. Bayilerimiz siparişlerini bu sistem aracılığıyla girerken, hak ediş ve prim süreçlerini de aynı platform üzerinden takip ediyoruz. Satışları desteklemek amacıyla satış teşvik primi ve perakende primi uygulamaları yürütüyoruz.

Yurt dışı satış operasyonlarımız ise ürün gamımızın tamamını satma yetkisine sahip bayilerimiz üzerinden gerçekleştiriliyor. Bu bayiiler aracılığıyla perakende ve ihale süreçlerini yürütürken; aynı zamanda yerel pazar gelişmeleri, potansiyel satış fırsatları, demo planları ve Karsan markasının ilgili pazarlarda temsili konularında düzenli geri bildirim alıyoruz.

Bayi Gelişimi, Eğitimler ve Performans Yönetimi
Bayilerimizin gelişimini desteklemek ve müşteri memnuniyetini artırmak amacıyla her yıl başında ciro ve adet bazlı satış hedeflerini paylaşıyor, aksiyon planları üzerinden ilerliyoruz. Elektrikli otobüs almayı düşünen müşteriler için fabrika ziyaretleri, ürün sunumları ve fayda/maliyet analizleri gerçekleştiriyor; ürün satışı yapılan müşterilere kullanıcı eğitimleri sağlıyoruz.

Eğitimlerin içerikleri: yüksek ve düşük voltaj sistemler ve komponentleri, ısıtma ve soğutma sistemleri ve komponentleri, güvenlik eğitimleri, şasi ve fren sistemleri, ADAS (GSR), kapı ve diyagnoz eğitimleridir.

2025 yılında yurt içi satış eğitimleri kapsamında 45 bayimize eğitim verdik. Ayrıca ihtiyaçlara bağlı olarak (eleman değişimleri, yeni ürün çıkışları vb.) teknik eğitimleri hem yurt içi hem yurt dışı bayiilerimize sunmaya devam ediyoruz.

Her yıl Şubat ayında düzenlediğimiz bayi toplantısıyla yurt dışı bayiilerimizi ve mevcut/potansiyel



Müşteri Gizliliği	2023	2024	2025
Müşteri veri ihlali sayısı	0	0	0
Veri gizliliği ihlali sonucu oluşan finansal yaptırım sayısı	0	0	0

Bayi Yönetimi	2023	2024	2025
Yurt içi bayi sayısı	11	11	11
Yurt dışı bayi sayısı	17	18	18
Yurt içi yetkili servis sayısı	75	75	77

müşterilerimizi bir araya getiriyor, geride kalan yılı değerlendiriyor ve önümüzdeki dönem hedeflerini paylaşıyor. Aynı organizasyon kapsamında yüksek performans gösteren bayiilerimizi ödüllendiriyoruz. Yeni ürünler ve model değişikliklerine ilişkin tüm güncellemeleri bayiilerimizle eş zamanlı paylaşıyor, elektrikli otobüs pazarındaki hızlı teknolojik gelişmelere uyum sağlıyoruz.



GİRİŞ

BİR BAKIŞTA
KARSAN

KARSAN'DA
SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

YENİLİKÇİ MOBİLİTE
ÇÖZÜMLERİ

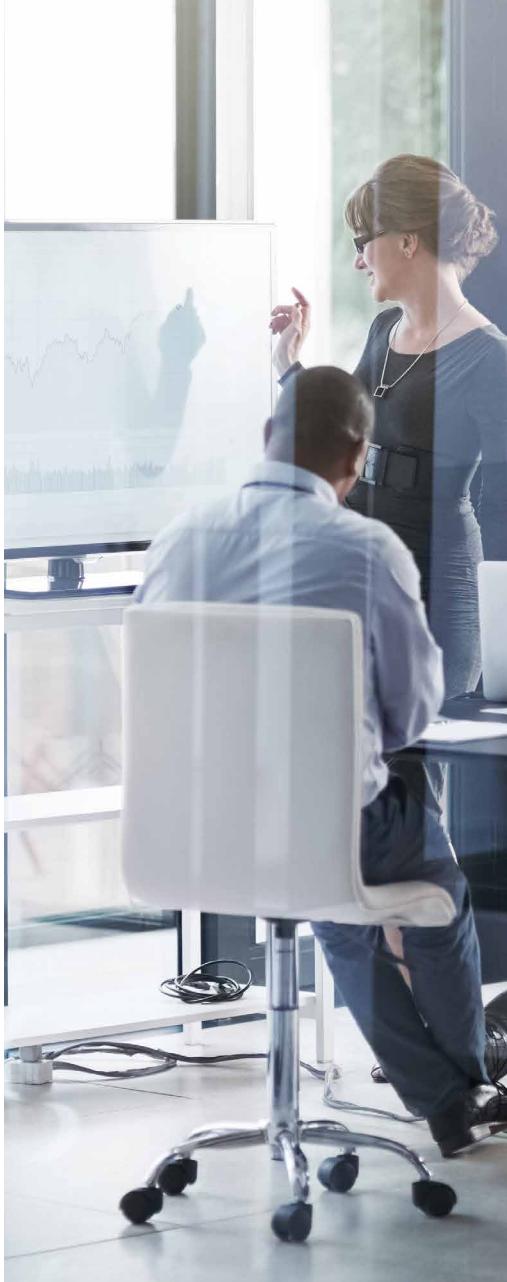
KARBONSUZ
DEĞER ZİNCİRİ

İNSAN ODAKLI
KAPSAYICILIK EKOSİSTEMİ

ETİK VE ŞEFFAF
YÖNETİŞİM MODELİ

YÖNETİM KURULU
FAALİYET RAPORU

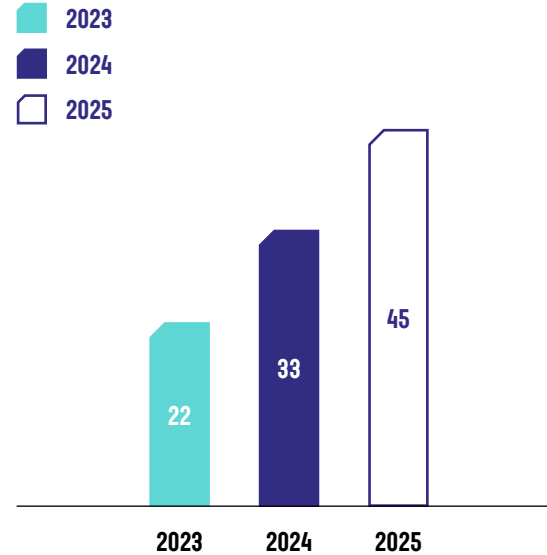
EKLER



MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ

Küresel bayi ağımla 27 ülkede büyürken, güçlü saha temasımız ve denetim süreçlerimizle **müşteri memnuniyetini güvence altına alıyoruz.**

Eğitim Verilen Bayi Sayısı



2025 Yılı Bayi Etkinlikleri ve Saha Faaliyetleri

2025 yılı itibarıyla yurt dışı operasyonlarımızda 27 ülkede, 2.000'e yaklaşan elektrikli otobüsümüz aktif olarak hizmet veriyor. Bu araçlar Avrupa, Japonya, İngiltere ve Amerika'da toplu taşıma sistemlerinde kullanılıyor. Satış operasyonlarımızın önemli bir bölümü ihale sistemi üzerinden yürütülmekte olup, belediyeler ve özel operatörlere yönelik tanıtım faaliyetleri büyük önem taşıyor.

Bu kapsamda 2025 yılında bayilerimizle birlikte:

- 15 farklı ülkede,
- 7 farklı araç modeliyle,
- toplam 209 demo faaliyeti gerçekleştirdik.

Ayrıca Busworld ve UITP gibi uluslararası fuarlara bayilerimizin katılımını sağladık ve yurt dışı bayi ile müşterilerimizin katılımıyla "Partners Meeting" toplantısını gerçekleştirdik. Bölge satış ve satış sonrası ekiplerimiz yıl boyunca düzenli saha ziyaretleriyle bayilerimizle yakın temasını sürdürüyor.

Bayi Denetimleri

Bayilerimiz satış bölge yöneticilerimize bağlı olarak faaliyet gösteriyor; her bölge yöneticisi sorumlu olduğu bayileri düzenli ziyaretlerle denetliyor. Bayilerin bölgesel potansiyeline göre ziyaret sıklıkları değişmekte olup bazı bayiler yılda 20-30 kez, bazı bayiler ise yılda en az bir kez ziyaret ediliyor.

İç denetim kapsamında denetlenen bayi sayısı 2023'te 0 iken, 2024'te 2'ye, 2025'te ise 5'e yükseldi. Karsan Europe düzenli dış denetime tabi tutulmakta

olup, bayilerimiz için ayrı bir dış denetim süreci bulunmuyor.

Bayi Sözleşmeleri ve Veri Gizliliği

Bayi ve üçüncü taraflarla veri paylaşımı söz konusu olduğunda NDA (Gizlilik Sözleşmesi) imzalanmasını zorunlu tutuyoruz. Ayrıca bayi sözleşmelerimizde, özellikle yurt dışı bayilerimiz açısından kişisel verilerin korunmasına ilişkin mevzuata uyum şartı açıkça yer alıyor; bayilerimizden ilgili mevzuata hâkim olmaları ve mevzuat değişikliklerinde gerekli aksiyonları almaları bekleniyor.

Yerel mevzuat kapsamında KVKK uyumunu sözleşmelerle güvence altına alıyor, Veri Sorumlusu ve Veri İşleyen rollerine ilişkin sorumlulukları net şekilde tanımlıyoruz. 2025 yılı itibarıyla bayilerimizin %100'ü ile veri gizliliği kapsamında imzalı sözleşmelerimiz bulunuyor.

KVKK/veri gizliliği özelinde bayilere yönelik ayrı bir eğitim programı 2025 yılı için planlanmamış olmakla birlikte, sözleşmesel yükümlülükler ve uyum şartları aktif olarak takip ediliyor.



GİRİŞ

BİR BAKIŞTA
KARSAN

KARSAN'DA
SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

YENİLİKÇİ MOBİLİTE
ÇÖZÜMLERİ

KARBONSUZ
DEĞER ZİNCİRİ

İNSAN ODAKLI
KAPSAYICILIK EKOSİSTEMİ

**ETİK VE ŞEFFAF
YÖNETİŞİM MODELİ**

YÖNETİM KURULU
FAALİYET RAPORU

EKLER

ETİK VE ŞEFFAF YÖNETİŞİM MODELİ

- 108 Yönetim Kurulu ve Komiteleri
- 110 İş Etiği ve Uyum
- 112 Risk Yönetimi
- 115 İç Denetim



ETİK VE ŞEFFAF YÖNETİŞİM MODELİ

Şeffaflık, hesap verebilirlik ve güçlü politika altyapımızla kurumsal yönetim yapımızı **sürdürülebilir değer yaratma odağında yapılandırıyoruz.**

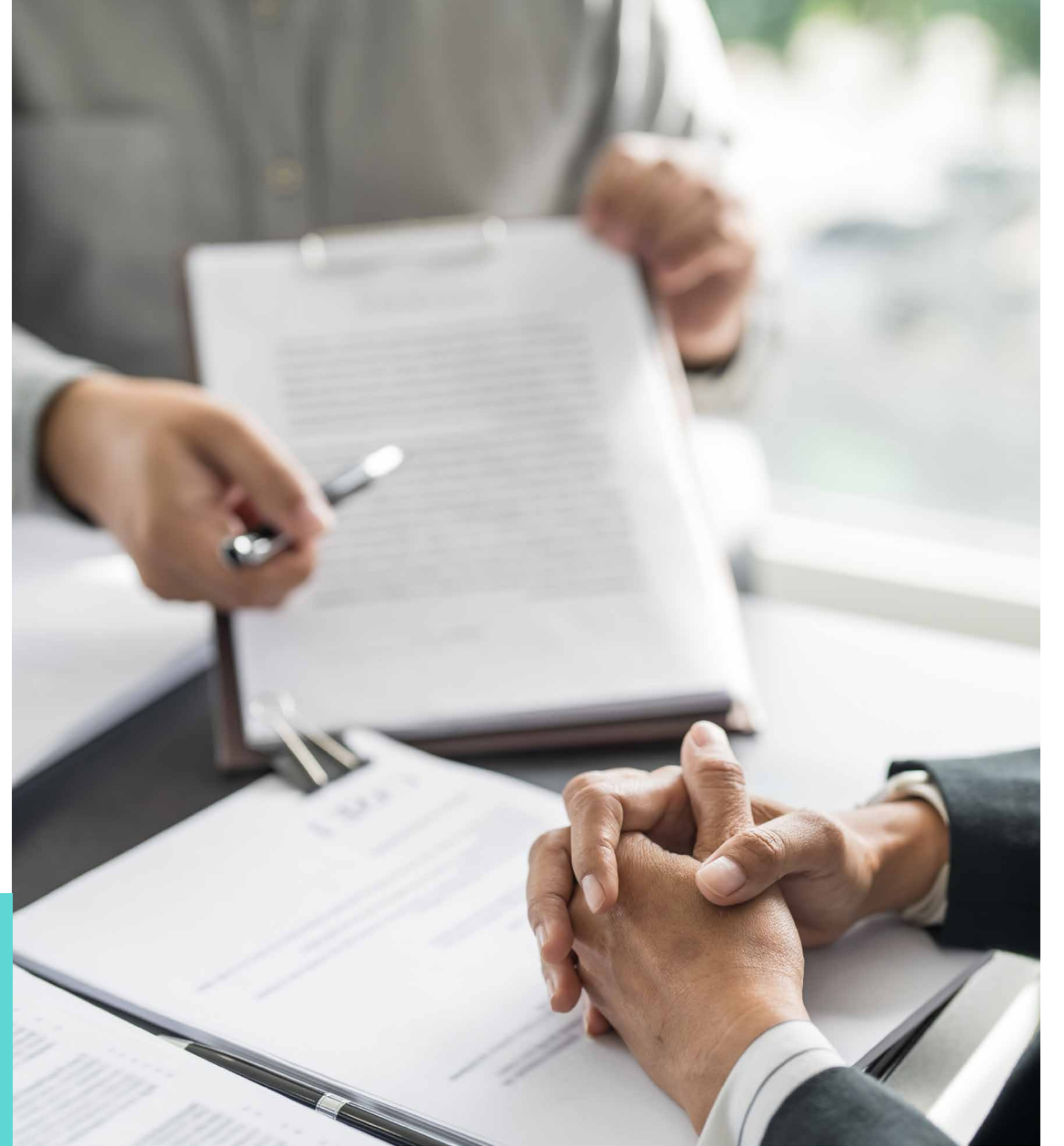
Karsan, şeffaf, adil, hesap verebilir ve sorumlu bir yönetim anlayışıyla güçlü bir kurumsal yapı oluşturmuştur. Kurumsal yönetim anlayışı, etik değerler, paydaş katılımı, sürekli gelişim odaklı iş stratejileri üzerine inşa edilmiştir. Şirketin karar alma mekanizmaları, paydaş beklentilerini gözeterek ve sürdürülebilir değer yaratmayı amaçlayan bir yapı çerçevesinde şekillendirilmektedir.

Karsan, kurumsal yönetim ilkeleri doğrultusunda oluşturduğu politikaları aracılığıyla çevresel, sosyal ve yönetim alanındaki taahhütlerini ortaya koymakta ve bu doğrultuda sorumluluklarını yerine getirmeyi hedeflemektedir. Karsan'ın sürdürülebilirlik yaklaşımı, kalite, iş sağlığı ve güvenliği, çevre yönetimi, etik değerler ve toplumsal cinsiyet eşitliği gibi temel alanlarda oluşturulan kurumsal politikalarla desteklenmektedir. Bu kapsamda, şirketin kamuya açık olarak paylaştığı politikalar aşağıda listelenmiştir:

- Kalite Politikası
- Çevre ve İklim Değişikliği Politikası
- İş Sağlığı ve Güvenliği Politikası
- Bilgi Güvenliği Politikası
- İnsan Kaynakları Politikası
- Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Politikası
- Şiddete Sıfır Tolerans Politikası
- Enerji Politikası
- Etik Kurallar Politikası
- Rüşvet ve Yolsuzlukla Mücadele Politikası



Karsan Politikaları





GİRİŞ

BİR BAKIŞTA
KARSAN

KARSAN'DA
SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

YENİLİKÇİ MOBİLİTE
ÇÖZÜMLERİ

KARBONSUZ
DEĞER ZİNCİRİ

İNSAN ODAKLI
KAPSAYICILIK EKOSİSTEMİ

ETİK VE ŞEFFAF
YÖNETİŞİM MODELİ

YÖNETİM KURULU
FAALİYET RAPORU

EKLER



YÖNETİM KURULU VE KOMİTELERİ

Yönetim Kurulumuz ve komite yapımızla, bağımsızlık, hesap verebilirlik ve etkin gözetim ilkeleri doğrultusunda kurumsal yönetim süreçlerimizi yürütüyoruz.

Karsan hissedarlarının katılımıyla gerçekleştirilen Genel Kurul toplantılarında belirli süreler için seçilen üyelere oluşan Yönetim Kurulu, Şirketin en üst düzey karar alma organıdır.

Seçimli Genel Kurul toplantıları, Karsan hissedarlarının aktif katılımıyla gerçekleştirilmektedir. Belirli süreler için atanan üyelere oluşan Yönetim Kurulu, şirket içinde kilit kararları alan nihai yönetim organı olarak kabul edilmektedir. 31 Aralık 2025 itibarıyla Karsan Yönetim Kurulu, CEO hariç 7 üyeden oluşmaktadır. CEO dışındaki tüm üyeler, Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) tarafından belirlenen icrada görev almayan üye kriterini karşılamakta olup, 3 üye bağımsızlık kriterlerini yerine getirmektedir.

Karsan'da Bağımsız Yönetim Kurulu üyeleri dâhil olmak üzere Yönetim Kurulu, CEO dahil toplam yedi üyeden oluşmaktadır. Yönetim Kurulu üyeleri Ana Sözleşme'ye göre en fazla üç yıl süreyle görev yapmak üzere Genel Kurul tarafından seçilmekte olup, tekrar aday gösterilmeleri mümkündür. Şirket uygulaması kapsamında seçimler kural olarak yıllık olarak gerçekleştirilmekte; son Genel Kurul'da ise Yönetim Kurulu üyeleri üç yıllık süre için seçilmiştir. Tüm Yönetim Kurulu üyeleri bireysel olarak seçilmektedir. Yönetim Kurulu üyelerinin tamamı ilgili sektörlerde deneyime sahip olup, özgeçmiş bilgileri Şirket internet sitesinde kamuya açık şekilde paylaşılmaktadır.

Karsan'da Yönetim Kurulu görevlerinin daha verimli biçimde yürütülmesini sağlayan, aynı zamanda SPK tarafından belirlenen Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne uyum gereği Yönetim Kurulu'na bağlı görev yapan Denetim Komitesi, Kurumsal Yönetim Komitesi ve Riskin Erken Saptanması Komitesi bulunmaktadır. Bu komiteler doğrudan Yönetim Kurulu'na raporlama yapmaktadır.

Kurumsal Yönetim Komitesi, Aday Gösterme Komitesi ve Ücret Komitesi fonksiyonlarını da yürütmektedir. Kurumsal Yönetim Komitesi'nin görevleri arasında sürdürülebilirlik ilkelerine uyum da yer almaktadır. Komitelerin başkanlık görevlerini Yönetim Kurulu bağımsız üyeleri üstlenmektedir.

Karsan'da Yönetim Kurulu Başkanı ve CEO görevleri farklı kişiler tarafından yürütülmektedir. Şirketin en üst düzey icra sorumluluğunu üstlenen CEO, bu görevi üst yönetim ekibiyle birlikte eşgüdüm içinde yürütmektedir. 2025 yılı itibarıyla Şirket üst yönetiminde biri kadın olmak üzere toplam 16 yönetici görev yapmaktadır.



YÖNETİM KURULU VE KOMİTELERİ

31 Aralık 2025 itibarıyla Karsan Yönetim Kurulu Üyeleri

Adı/Soyadı	Görevi	En Son Göreve Başlama Tarihi
Giancarlo Boschetti	Yönetim Kurulu Başkanı	04.06.2024
Mehmet Altan Sungar	Yönetim Kurulu Başkan Vekili	04.06.2024
Okan Baş	Yönetim Kurulu Murahhas Üyesi	04.06.2024
Nevzat Tüfekçioğlu*	Yönetim Kurulu Üyesi	04.06.2024
Ahmet Nezih Olcay	Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi	04.06.2024
Müfit Ataseven	Yönetim Kurulu Üyesi	04.06.2024
Hüseyin Kaan Özkan**	Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi	12.08.2025

*Nevzat Tüfekçioğlu 16.02.2026 tarihi itibarıyla Yönetim Kurulu üyeliğinden ayrılmıştır.

**Hüseyin Kaan Özkan 26.01.2026 tarihinde Yönetim Kurulu üyeliğinden ayrılmıştır.

Yönetim Kurulunun Yıl İçerisindeki Toplantı Sayısı ve Yönetim Kurulu Üyelerinin Söz Konusu Toplantılara Katılım Durumu

2025 yılında Karsan Yönetim Kurulu, fiziki olarak 11 defa toplanmış ve katılım oranı %98 olmuştur.

31 Aralık 2025 itibarıyla Karsan Yönetim Kurulu Komiteleri

Komite	Komite Üyeleri	Komitedeki Görevi	Niteliği	Toplanma Sıklığı
Denetim Komitesi	Ahmet Nezih Olcay	Başkan	Bağımsız Üye	3 aylık dönemlerde yılda en az 4 defa
	Müfit Ataseven	Üye	Bağımsız Üye	
	Hüseyin Kaan Özkan*	Üye	Bağımsız Üye	
Kurumsal Yönetim Komitesi	Müfit Ataseven	Başkan	Bağımsız Üye	Yılda en az 2 defa
	Mehmet Altan Sungar	Üye	Bağımsız Üye Değil	
	İbrahim Onur Baysal**	Üye	İcracı	
Riskin Erken Saptanması Komitesi	Ahmet Nezih Olcay	Başkan	Bağımsız Üye	2 aylık dönemlerde yılda en az 6 defa
	Mehmet Altan Sungar	Üye	Bağımsız Üye Değil	

*12.08.2025 YK üyeliği ve Denetim Komitesi Üyeliğine başlayan Hüseyin Kaan Özkan 26.01.2026 tarihi itibarıyla YK üyeliğinden ve Denetim Komitesi üyeliğinden ayrılmıştır.

**SPK II-17.1 sayılı Kurumsal Yönetim Tebliği'nin 11. maddesi çerçevesinde Yatırımcı İlişkileri Bölüm Yöneticisi Kurumsal Yönetim Komitesi'nde görevlendirilmiştir.

Yönetim Kurulu Üyelerine Yapılan Ödemeler

12.08.2025 tarihinde düzenlenen Olağan Genel Kurul'da, Genel Kurul'u takip eden ay başından itibaren geçerli olmak üzere, Bağımsız Yönetim Kurulu üyelerinin her birine ayda brüt 58.000 TL, Yönetim Kurulu üyelerinin her birine ayda brüt 50.750 TL ödenmesine karar verilmiştir.

İŞ ETİĞİ VE UYUM

Etik ihlallere ilişkin tüm bildirimleri güvenli kanallar üzerinden değerlendiriyor; bağımsız kurul yapısı ve disiplin süreçleriyle hesap verebilir bir yönetim modeli uyguluyoruz.



Karsan olarak, faaliyetlerimizi etik ilkeler çerçevesinde yürütüyor, iş süreçlerimizin her aşamasında şeffaflık, hesap verebilirlik ve adil çalışma prensiplerini benimsiyoruz. Tüm paydaşlarımızla kurduğumuz ilişkilerde küresel etik standartlara uygun hareket ederek, güvene dayalı bir iş ortamı oluşturmayı hedefliyoruz.

↩ **Etik Kurallarımızın** tüm süreçlerde uygulanmasını sağlamak adına, "Karsan Etik Davranış Kuralları ve Uygulama Prosedürü"nü oluşturduk. Bu çerçevede tüm çalışanlarımız, yöneticilerimiz ve iş ortaklarımız etik değerlere tam uyum göstermekle yükümlüdür. Etik dışı davranışlara sıfır tolerans politikası uyguluyor ve etik ihlallerinin önlenmesi için bilinçlendirme ve eğitim faaliyetleri gerçekleştiriyoruz.

Etik kurallarımız, Birleşmiş Milletler Evrensel İnsan Hakları Bildirgesi ve Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) düzenlemeleri gibi uluslararası çerçevelere dayanıyor.

Etik Kurul ve Bildirim Mekanizmaları

Etik ilkelere uyumun sağlanması ve olası ihlallerin değerlendirilmesi amacıyla Etik Kurul yapımızı sürdürüyoruz. CEO başkanlığında faaliyet gösteren kurul; İnsan Kaynakları Müdürü, Hukuk Koordinatörü ve ilgili üst düzey yöneticilerin katılımıyla vaka bazında toplanmaktadır. Mavi yakalı çalışanlarımızı ilgilendiren konularda sendika baş temsilcisi bilgilendirilmektedir. Etik Kurulumuz, kendisine iletilen bildirimleri ilgili prosedürler çerçevesinde inceleyerek olay veya davranışın etik kurallarımıza uygunluğunu değerlendiriyor; gerekli görüşmeleri ve incelemeleri gerçekleştiriyoruz. Etik ihlal tespiti halinde yürürlükteki disiplin süreçlerini devreye alıyoruz.

Çalışanlarımızın ve dış paydaşlarımızın etik ihlallerini veya uyumsuzlukları güvenli biçimde iletebilmeleri için etik@karsan.com.tr e-posta adresi ve kapalı zarf yöntemiyle yazılı bildirim kanalları sunuyoruz. Bildirimler Etik Kurul Başkanı veya İnsan Kaynakları Müdürlüğü'ne iletelebilmektedir. Bildirimi yapan kişinin gizliliğinin korunması için gerekli tüm tedbirleri alıyoruz.

Etik Davranış Kurallarımız kapsamında, yasa dışı veya etik dışı bir durumu iyi niyetle bildiren çalışanlarımıza karşı herhangi bir misilleme, baskı, ayırmacı uygulama veya olumsuz muamele kesinlikle tolere edilmemektedir. Bildirimde bulunan kişilerin gizliliğini esas alıyor; iyi niyetli beyanları nedeniyle kariyer, ücret, görev veya çalışma koşulları bakımından dezavantajlı duruma düşürülmelerini engelliyoruz. Bu ilkeye aykırı şekilde, etik bildirim yapan kişilere

yönelik taciz, ayrımcılık veya fena muamelede bulunanlar hakkında Disiplin Kuralları çerçevesinde işlem uyguluyoruz.

Etik Kurul kararları İnsan Kaynakları Müdürlüğümüz tarafından ilgili personele yazılı olarak tebliğ edilmekte ve uygulanmaktadır. Tebliğden kaçınılması halinde durum tutanak altına alınarak gerekli yasal süreçleri işletiyoruz. Bu yapı sayesinde etik ihlallere yönelik bildirimleri şirketimizde güvenli, gizli ve sistematik biçimde ele alıyor; etik ilkelere uyumu kurumsal düzeyde güvence altına alıyoruz. Şirket içinde etik kuralların ihlal edilmemesi adına kapsamlı bir denetim mekanizması oluşturduk. Etik ihlallerine yönelik yapılan bildirimleri titizlikle değerlendirerek, gerekli görüldüğünde disiplin süreçlerini başlatıyoruz.

Etik ve Uyum Göstergeleri	2025
Yıl boyunca alınan etik ihlal bildirim sayısı	0
Çözümüne kavuşturulan etik bildirim sayısı	0
Tespit edilen etik ihlal sayısı	0
İhlaller sonucu disiplin yaptırımı uygulanan çalışan sayısı	0
Etik eğitimi alan çalışan sayısı	647
Verilen etik eğitim saati (çalışan*saat)	108

İŞ ETİĞİ VE UYUM

Faaliyet gösterdiğimiz tüm alanlarda etik standartları temel referans kabul ediyor; rüşvet, yolsuzluk ve hak ihlallerine karşı net bir duruş sergiliyoruz.

2025 yılı içerisinde etik ihlali tespit edilmemiş; çevresel ve sosyal konular dahil olmak üzere şirket aleyhine açılmış ve devam eden herhangi bir dava bulunmamaktadır.

Etik ve Uyum Süreçlerinin Yönetimi

Etik ve uyum kültürünün kurum geneline yayılması amacıyla, işe yeni başlayan tüm çalışanlarımıza oryantasyon programı kapsamında Etik ve Uyum eğitimi veriyoruz. Ayrıca takım liderlerine yönelik olarak Kurumsal Disiplin Yönetim Sistemi altında özel etik eğitimleri gerçekleştiriyoruz.

Etik ve uyum süreçlerine ilişkin KPI'lar performans yönetim sistemimize entegre edilmiştir. Bu göstergeler doğrudan ücretlendirmeye bağlı olmamakla birlikte, çalışanların prim uygulamalarını etkiliyor. Böylece etik ilkelere uyum bireysel performans değerlendirmelerine de yansıtılıyor.

Uyum sistemimiz, ISO 27001 ve IATF 16949 denetimleri kapsamında üçüncü taraf kuruluşlar tarafından düzenli

olarak sorgulanmakla birlikte süreçlerimizin etkinliği bağımsız denetim mekanizmalarıyla destekleniyor.

İnsan Hakları

İnsan haklarına saygıyı kurumsal kültürümüzün temel unsurlarından biri olarak ele alıyor; Şiddete Sıfır Tolerans Politikası, Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Politikası ve İnsan Kaynakları Politikamız ile bu yaklaşımı güvence altına alıyoruz. Etik ve insan haklarına dayalı davranış ilkelerimiz, çalışanlarımız ve iş ortaklarımız için bağlayıcı olan **Etik Davranış Kurallarımız** ile açık şekilde tanımlanmıştır. Bu çerçevede zorla çalıştırma, çocuk işçiliği, taciz, ayrımcılık ve görev istismarına karşı net bir duruş sergiliyoruz; fırsat eşitliği ve güvenli çalışma ortamını esas alıyoruz.

İnsan haklarına yönelik riskleri insan kaynakları süreçlerimiz ve etik yönetim yaklaşımımız kapsamında izliyor; önleyici ve düzeltici aksiyonları kurumsal uygulamalarımızın ayrılmaz bir parçası olarak ele

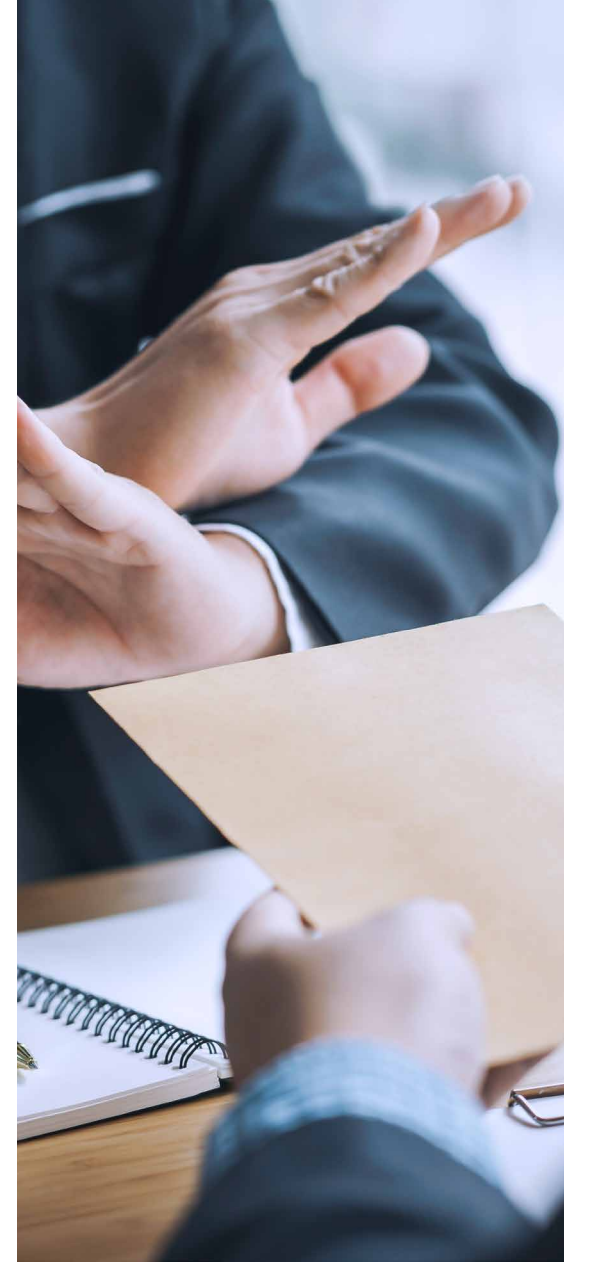
alıyoruz. İş ortaklarımız ve tedarikçilerimizden etik kurallarımıza ve insan hakları ilkelerimize uyum bekliyor; bu kapsamda izleme ve denetim faaliyetleri yürütüyoruz. İnsan hakları kriterlerine uyumsuzluk tespit edilmesi halinde öncelikle düzeltici aksiyonların hayata geçirilmesini talep ediyor, anlamlı bir iyileşme sağlanamaması durumunda ise iş ilişkisini sonlandırma dahil gerekli yaptırımları uyguluyoruz.

Rüşvetle ve Yolsuzlukla Mücadele

Rüşvet ve yolsuzlukla mücadelede sıfır tolerans ilkesiyle hareket ediyor, iş süreçlerimizin her aşamasında şeffaf ve etik bir yaklaşım benimsiyoruz. Çalışanlarımızın ve yöneticilerimizin rüşvet veya çıkar ilişkisi doğurabilecek herhangi bir faaliyette bulunmalarına kesinlikle izin vermiyoruz. Rüşvet, kara para aklama ve yolsuzluğun hiçbir türüne taraf olmayarak, iş etiğimizi en üst düzeyde korumayı amaçlıyoruz.

Yolsuzlukla mücadelede proaktif bir yaklaşım benimsiyor, sürekli değişen tehditleri dikkate alarak önleyici tedbirler geliştiriyoruz. **Etik Kurallarımız**, herhangi bir çıkar ilişkisi oluşturabilecek doğrudan veya dolaylı her türlü menfaat teklifini yasaklamaktadır. Şirketimizde çalışan herkes, rüşvet ve yolsuzlukla mücadele ilkelerine tam uyum göstermekle yükümlüdür. Bu konuda belirlenen ilke ve prosedürler, Karsan **Rüşvet ve Yolsuzlukla Mücadele Politikası** kapsamında detaylandırılmıştır.

Etik değerlerimize bağlı kalarak, tüm süreçlerimizde adil, şeffaf ve sürdürülebilir bir iş modeli oluşturmaya devam ediyoruz. Karsan olarak, iş etiğine olan bağlılığımızı ve etik standartlarımızı daha da ileri taşımayı amaçlıyoruz.



RİSK YÖNETİMİ

Yönetim Kurulu ve ilgili komiteler aracılığıyla riskleri düzenli olarak gözden geçiriyor, şirketimizin risk iştahı doğrultusunda proaktif aksiyonlar geliştiriyoruz.



Karsan, risk yönetimi ve iç denetimi kurumsal yönetim yapısının ayrılmaz bir parçası olarak ele almakta ve bu süreçleri stratejik karar alma mekanizmalarına entegre etmektedir. Risk yönetimi yaklaşımı, olası tehditleri öngörerek proaktif çözümler geliştirmeye ve iş sürekliliğini sağlamaya odaklanırken; iç denetim, süreçlerin etkinliğini, verimliliğini ve mevzuata uyumunu değerlendirerek kontrol mekanizmalarının güçlendirilmesini ve sürekli iyileştirme kültürünün benimsenmesini sağlamaktadır.

Kurumsal Risk Yönetimi

Karsan, faaliyetlerinin sürdürülebilirliği ve başarısını sağlamak amacıyla kapsamlı bir risk yönetimi stratejisi uygulamaktadır. Bu strateji, olası risklerin erken tespiti, değerlendirilmesi ve yönetilmesi süreçlerini kapsayan entegre bir yaklaşım sunar. Karsan'ın risk yönetimi, pay sahipleri başta olmak üzere kurumsal stratejileri ve hedefleri etkileyebilecek riskleri öngörmeyi, bu riskleri şirketin risk iştahına uygun şekilde analiz etmeyi ve gerekli önlemleri alarak kriz yönetimini güçlendirmeyi amaçlamaktadır. Bu kapsamda, risklerin belirlenmesi, etkilerinin değerlendirilmesi ve alınacak aksiyonların planlanması süreçleri Riskin Erken Saptanması Komitesi aracılığıyla düzenli olarak Yönetim Kurulu'na raporlanmaktadır.

Riskin Erken Saptanması Komitesi, 28 Haziran 2013 tarihli Yönetim Kurulu toplantısında, 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu'nun 378'inci maddesi ve SPK'nın Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne uyum kapsamında kurulmuştur.

2025 yılı içerisinde komite tarafından toplam 6 raporlama gerçekleştirilmiş olup, şirketin risk envanterinde yer alan unsurlar ve stratejik hedeflere yönelik güncel riskler analiz edilerek Yönetim Kurulu'na iletilmiştir.

Karsan'da risk yönetimi çalışmaları, CEO'ya bağlı olarak faaliyet gösteren Hukuk ve İç Denetim Direktörlüğü'ne bağlı Kurumsal Risk Yönetimi ve İç Denetim Yöneticiliği liderliğinde yürütülmektedir. Bu yapı, risk yönetimi süreçlerinde koordinasyonu sağlamak, ortak bir risk çerçevesi oluşturmak ve bu çerçevenin uygulanmasına yönelik rehberlik etmekle sorumludur.

Karsan organizasyonunda bulunan tüm departmanların yönetim ekibi ve süreç sahipleri, belirlenen risk çerçevesinde, kendi süreçlerine yönelik riskleri belirlemek, değerlendirmek, bu risklere yönelik önleyici aksiyonlar almak ve riskleri izleyerek Kurumsal Risk Yönetimi ve İç Denetim Birimi'ne raporlamakla yükümlüdür.

RİSK YÖNETİMİ

Karsan bünyesindeki riskler, finansal, stratejik, operasyonel ve uyum riskleri olmak üzere dört ana kategoriye ayrılarak önceliklendirilmiştir. Risk yönetimi yaklaşımı, şirketin faaliyetleri ve stratejik hedefleri doğrultusunda belirsizlikleri tehdit ve fırsat olarak değerlendirmeye, risklerin kök nedenlerini belirlemeye ve potansiyel etkilerini analiz etmeye dayanmaktadır. Bu kapsamda, risk yönetimi süreci risklerin tanımlanması, etki ve olasılıklarının değerlendirilmesi, risk iştahı doğrultusunda yönetilmesi ve sonuçlarının izlenerek raporlanması olmak üzere dört temel aşamada yürütülmektedir.

GİRİŞ

BİR BAKIŞTA
KARSANKARSAN'DA
SÜRDÜRÜLEBİLİRLİKYENİLİKÇİ MOBİLİTE
ÇÖZÜMLERİKARBONSUZ
DEĞER ZİNCİRİİNSAN ODAKLI
KAPSAYICILIK EKOSİSTEMİETİK VE ŞEFFAF
YÖNETİŞİM MODELİYÖNETİM KURULU
FAALİYET RAPORU

EKLER

Risk Yönetim Mekanizması

Departmanların Yönetim Ekibi ve Süreç Sahipleri

- Belirlenen risk yönetim metodolojileri ile uyumlu olarak süreçleri ile ilgili risklerin belirlenmesi, değerlendirilmesi, cevaplanması ve faaliyetlerin planlanması izlenmesini sağlamak
- Güncel gelişmeler doğrultusunda riskleri gözden geçirmek ve uygun kontrol faaliyetlerinin uygulanmasını sağlamak
- Departman ve süreçleri ile ilişkili risklerin Kurumsal Risk Yönetimi ve İç Denetim birimine raporlamasını yapmak

Yönetim Kurulu

- Kurumsal risk yönetimi programına yönelik ana bileşenleri (politika, risk iştahı vb.) onaylamak
- Riskin Erken Saptanması Komitesi görüş ve önerilerini değerlendirmek

Riskin Erken Saptanması Komitesi

- SPK Kurumsal İlkeleri'ne uyumlu olarak risk yönetimini gözden geçirmek
- Yönetim kuruluna şirketin risklerine yönelik görüş ve önerileri içeren raporlar sunmak

Kurumsal Risk Yönetimi ve İç Denetim Birimi

- Kurumsal risk yönetim metodolojilerini tanımlamak ve uygulanmasını sağlamak
- Risk yönetiminin uygulanmasına yönelik yol gösterici olmak
- Eğitim ve farkındalık çalışmaları gerçekleştirmek
- Risk yönetim süreçlerinde koordinasyonu sağlamak, risklerin etkin bir şekilde yönetilmesi adına süreçleri izlemek ve analiz etmek
- Riskin Erken Saptanması Komitesi aracılığıyla Yönetim Kurulu ve üst yönetime raporlama yapmak

RİSK YÖNETİMİ

Riskleri tanımlama, değerlendirme, yönetme ve raporlama adımlarından oluşan bütüncül **yaklaşımımızla kurumsal risk kültürünü organizasyon geneline yayıyoruz.**

Risklerin İzlenmesi ve Güncellenmesi

Şirketimizin maruz kaldığı stratejik, finansal, operasyonel ve yasal riskler, Kurumsal Risk Yönetimi (ERM) çerçevesi kapsamında düzenli ve sistematik olarak izlenmekte ve güncellenmektedir. Risklerin gerçekleşme olasılığı ve etkisi tanımlı metodoloji doğrultusunda değerlendirilmekte, aksiyon planları güncellenmektedir.

Risk envanteri yıllık ve önceliklendirmeye dayalı olarak planlanmakta; bir yıl risklerin belirlenmesi ve kontrol faaliyetlerinin tanımlanması, takip eden yıl ise risk önceliğine göre kontrol faaliyetlerinin etkinliği değerlendirilmektedir. Kritik ve yüksek seviyeli riskler periyodik yönetim raporları aracılığıyla üst yönetime ve ilgili komitelere sunulmaktadır.

SPK düzenlemeleri gereği Riskin Erken Saptanması Komitesine iki ayda bir raporlama yapılmakta; bu raporlar risk önceliklendirmesinin güncellenmesinde ve kontrol planlarının etkinliğinin gözden geçirilmesinde doğrudan geri besleme olarak kullanılmaktadır.

Risk Eğitimleri ve Kurumsal Farkındalık

Kurumsal Risk Yönetimi birimi; risk metodolojisi, uygulama eğitimleri, risk yönetimi rehberi ve standartlarının oluşturulmasından sorumludur. Yönetim Kurulu ve üst yönetim mevcut durum raporlarının hazırlanması sürecine dahil olmaktadır.

İş birimlerinin yönetici ve müdürlerine yönelik risk yönetimi bilgilendirme seansları gerçekleştirilmiş; müteakip mülakatlarla risklerin belirlenmesi desteklenmiştir. Yönetim ekibinin katılımıyla düzenlenen risk çalıştayları ile risk envanteri güncellenmektedir. Bu faaliyetler şirket genelinde risk farkındalığını artırmayı ve risk yönetimi kültürünü güçlendirmeyi amaçlamaktadır.

Proje ve Performans Süreçlerine Entegre Risk Yönetimi

Kurumsal Risk Yönetimi yaklaşımımız doğrultusunda risklerin operasyonel ve karar alma süreçlerinin tamamında ele alınmasını sağlıyoruz. Bu

kapsamda yeni ürün geliştirme projelerinin proje planlama, konsept geliştirme ve ekonomik fizibilite aşamalarında finansal, yasal/regülasyonel ve operasyonel riskler sistematik biçimde değerlendirilmektedir. Ürün geliştirme sürecinde tasarım ve proses kaynaklı riskler FMEA metodolojisi kullanılarak belirlenmekte ve yönetilmekte; böylece projeler hem teknik hem de iş süreçleri açısından bütüncül bir risk yönetimi yaklaşımıyla yürütülmektedir.

Risk yönetimi yaklaşımımızı kurumsal hedefler ve performans süreçleriyle entegre edecek şekilde yapılandırdık; stratejik plan doğrultusunda belirlenen 2025 yılı şirket hedeflerini departmanlara ve çalışanların bireysel hedeflerine yadık. Başlıca finansal risklerin yönetimi kapsamında nakit akış hızı, satış adetleri ve üretim teslimat performansı öncelikli göstergeler olarak tanımlanmakta ve CEO tarafından haftalık olarak izlenmektedir. Hedef gerçekleşme düzeyine bağlı olarak çalışanlara prim uygulanmakta; bu yapı başlıca finansal risklerin yönetimine doğrudan katkı sağlarken çalışanlar arasında risk farkındalığını ve sorumluluğunu da güçlendirmektedir.

Risklerin Tanımlanması

- Şirket stratejileri ve hedeflerine yönelik belirsizliklerin risk kategorilerine göre tanımlanması ve kök nedenlerinin belirlenmesi

Risklerin Değerlendirilmesi

- Tanımlanan risklere ve kök nedenlere yönelik etki ve olasılıkların risk matrisine göre değerlendirilmesi

Risklerin Yönetimi

- Risk değerlendirmesi sonucunda oluşan risk puanına göre şirketin risk iştahı ile ilişkili olarak risklerin kabul et, azalt, önle ve transfer et olarak cevaplanması
- Risklerin cevabına yönelik olarak faaliyetlerin planlanması

Risklerin İzlenmesi ve Raporlanması

- Planlanan faaliyetlerin izlenmesi ve risk envanterinin öncelikli risklere göre raporlanması

RİSK YÖNETİMİ

Gelişen Riskler

Uzun vadeli değer yaratımı perspektifimiz doğrultusunda, şirketimiz üzerinde orta ve uzun vadede anlamlı etkiler yaratma potansiyeli bulunan gelişen riskleri düzenli olarak izliyor ve mevcut risk yönetimi süreçlerimizle entegre şekilde değerlendiriyoruz. Gelişen riskler; yeni ortaya çıkan veya etkileri zaman içinde belirginleşmesi beklenen, stratejimizi, iş modelimizi veya operasyonlarımızı etkileyebilecek dış kaynaklı riskleri kapsamaktadır.

Bir riskin gelişen risk olarak sınıflandırılmasında; yeni tanımlanmış olması, potansiyel etkisinin uzun vadeye yayılması, şirket üzerindeki etkisinin anlamlı düzeyde bulunması ve dışsal faktörlerden kaynaklanması kriterlerini esas alıyoruz.

İç Denetim

Karsan'da faaliyetlerin etkin, verimli ve yasal düzenlemelere uygun şekilde yürütülmesini sağlamak amacıyla risk odaklı bir anlayışla iç denetim sistemi tasarlanmıştır. Bu sistem finansal raporlamanın güvenilirliğini artırmayı, varlıkların korunmasını ve şirketin karşılaşılabileceği risklerin en aza indirilmesini hedeflemektedir. İç denetim fonksiyonu organizasyonel olarak CEO'ya bağlı olarak faaliyet göstermekte, Denetim Komitesi ise iç denetim faaliyetlerine gözetim ve onay rolüyle katkı sağlamaktadır.

Denetim Komitesinin sorumluluğunda, Karsan'ın muhasebe, raporlama ve iç kontrol sistemleri

düzenli olarak gözden geçirilmekte, bağımsız denetim raporları değerlendirilmektedir. Kamuya açıklanacak yıllık ve ara dönem finansal tabloların muhasebe ilkelerine ve gerçeğe uygunluğuna ilişkin incelemeler tamamlanarak Yönetim Kurulu'na yazılı olarak bildirilmektedir. Bu kapsamda, risk yönetimi süreçlerinin etkinliği Denetim Komitesi ve Riskin Erken Saptanması Komitesi aracılığıyla düzenli olarak gözden geçirilmekte; bağımsız denetim bulguları ve

komite raporları Yönetim Kurulu seviyesinde değerlendirilmektedir.

Bunun yanında, şirketin risk yönetim çalışmaları ile ilişkili olarak belirlenen öncelikli konulara yönelik iç denetim planlaması yapılmakta ve bu doğrultuda oluşturulan aksiyon planları ile iç kontrol sisteminin etkin bir şekilde yapılandırılması hedeflenmektedir. Şirket faaliyetleri ile ilgili gerçekleşen ihlaller, ihbar ve şikayetler, ilgili birimlerin iş birliğiyle Kurumsal

Risk Yönetimi ve İç Denetim Birimi tarafından değerlendirilmekte, incelenmekte ve faaliyetlerin etkin kontrolünün sağlanmasına yönelik önerilerle birlikte raporlanarak sonuçlandırılmaktadır.

Denetim Komitesi, tüm iç denetim faaliyetlerini periyodik olarak izlemekte, yıllık denetim planlarını gözden geçirerek onaylamaktadır. 2025 yılında Denetim Komitesi tarafından Yönetim Kurulu'na 6 adet raporlama gerçekleştirilmiştir.

Gelişen Risk	Kategori	Riskin Açıklaması	Etkinin Açıklaması	Riski Azaltmak için Alınan Önlemler
Jeopolitik Gelişmeler ve Regülasyon Kaynaklı Ticaret Kısıtlamaları	Jeopolitik / Makroekonomik Risk	Avrupa ve ABD başta olmak üzere artan jeopolitik gerilimler ve regülasyon farklılıkları; menşe, tedarik zinciri ve sürdürülebilirlik kriterlerinin ticaretin ön koşulu haline gelmesi, araçların ihracatını etkileyebilir. Riskin uzun vadeli etkileri henüz netleşmemiştir.	Pazara giriş süreleri uzayabilir, sertifikasyon ve uyum maliyetleri artabilir. Hedef pazar öncelikleri, tedarik zinciri ve ürün platformları yeniden yapılandırılabilir. Kamu alıcı ve belediye satış planları etkilenebilir.	- Pazarların bölgesel çeşitlendirilmesi - Modüler ve esnek araç platformları - Uluslararası ticaret ve regülasyon takibi - Dual-sourcing ve esnek tedarik zinciri yönetimi
Dijitalleşme ve Yapay Zekâ Uygulamalarına Yönelik Yeni ve Bağlayıcı Regülasyonlar	Yasal / Regülasyonel Risk	Otonom sürüş ve yapay zekâ sistemlerine yönelik yeni yasal düzenlemeler, veri güvenliği ve kullanıcı güvenliği gereklilikleri; hedef pazarlarda satış ve kullanım üzerinde etkili olabilir. Riskin uzun vadeli etkileri henüz netleşmemiştir.	Otonom araç yazılımı ve veri altyapısı uyum maliyetleri artabilir. Pazara giriş ve lansman süreçleri gecikebilir. Uyumsuzluk durumunda pazar erişimi kısıtlanabilir. Ürün geliştirme ve filo yönetimi yeniden yapılandırılabilir.	- Yasal ve regülasyon uyumluluğunu erken entegre etme - Veri güvenliği ve algoritma güvenliği standartları - Hukuk, BT ve ürün geliştirme koordinasyonu - Regülasyon takibi ve hızlı adaptasyon - Modüler ve esnek yazılım / veri altyapısı



GİRİŞ

BİR BAKIŞTA
KARSAN

KARSAN'DA
SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

YENİLİKÇİ MOBİLİTE
ÇÖZÜMLERİ

KARBONSUZ
DEĞER ZİNCİRİ

İNSAN ODAKLI
KAPSAYICILIK EKOSİSTEMİ

ETİK VE ŞEFFAF
YÖNETİŞİM MODELİ

**YÖNETİM KURULU
FAALİYET RAPORU**

EKLER



YÖNETİM KURULU FAALİYET RAPORU

- 117 Yatırımcı İlişkileri Faaliyetleri
- 118 Bilanço Tarihinden Sonraki Olaylar
- 119 Yönetim Kurulu Ücretlendirme Politikası
- 120 Yönetim Kurulu Bağımsızlık Beyanı
- 123 Bağımsız Denetçi Raporu ve Finansal Tablolar
- 184 Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporu
- 184 Sürdürülebilirlik İlkeleri ve Uyum Raporu





YATIRIMCI İLİŞKİLERİ FAALİYETLERİ

Şirketimizde Yatırımcı İlişkileri Bölümü doğrudan Mali İşler ve Finans Genel Müdür Yardımcısı'na bağlı olarak çalışmalarını sürdürmektedir.

İbrahim Onur Baysal -
Yatırımcı İlişkileri Yöneticisi,
Kurumsal Yönetim Komitesi Üyesi

Seda Uludağ -
Yatırımcı İlişkileri Sorumlusu

Yatırımcı İlişkileri Bölümü, mevcut ve potansiyel yatırımcılara Şirket hakkında doğru, zamanında ve tutarlı bilgi sunmak; Şirket'in bilinirliğini ve kredibilitesini arttırmak, Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne uyum ile Şirket'in sermaye maliyetini düşürmek ve Yönetim Kurulu ile sermaye piyasası katılımcıları arasında çift yönlü iletişimi sağlamak amacıyla faaliyet göstermektedir. Bölüm, pay sahiplerinin soru ve bilgi taleplerini gizli ve ticari sır niteliğindeki bilgiler hariç olmak üzere ve şirket içi ilgili birimlerle koordineli çalışmak suretiyle ivedi olarak yanıtlamaktadır. Şirket Bilgilendirme Politikası, tüm sermaye piyasası katılımcılarına bilgi alma ve inceleme hakkının kullanımı hususunda eşit davranılması; açıklamaların eş zamanlı ve aynı içerikle yapılması esaslarına dayanmaktadır. Şirket, pay sahiplerinin haklarının kullanımını etkileyecek nitelikteki gelişmelerde ivedi olarak Kamuyu Aydınlatma Platformu üzerinden kamuya açıklama yapmakta ve bilgi paylaşımlarını kamuya açıklanmış olan içerik kapsamında gerçekleştirmektedir. Bilgi ve açıklamalar, güncel olarak Şirket web sitesinde yatırımcıların bilgilerine sunulmaktadır.

Şirketimizin 2025 yılı ve gelecek dönemlere ilişkin beklentilerimizin yer aldığı yatırımcı sunumlarına aşağıdaki linklerden ulaşabilirsiniz.

↩ <https://www.karsan.com/tr/yatirimci-iliskileri/sunumlar>

Yatırımcı İlişkileri Birimi İletişim Bilgileri:

Telefon No +90 224 484 21 80
Faks No +90 224 484 21 69
E-posta : yatirimciiliskileri@karsan.com.tr

GİRİŞ

BİR BAKIŞTA
KARSAN

KARSAN'DA
SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

YENİLİKÇİ MOBİLİTE
ÇÖZÜMLERİ

KARBONSUZ
DEĞER ZİNCİRİ

İNSAN ODAKLI
KAPSAYICILIK EKOSİSTEMİ

ETİK VE ŞEFFAF
YÖNETİŞİM MODELİ

YÖNETİM KURULU
FAALİYET RAPORU

EKLER

BİLANÇO TARİHİNDEN SONRAKİ OLAYLAR

Şirketimiz 05.01.2026 tarihinde; 2025 Yılı Öngörülen Yaygın ve Süreklilik Arz Eden İlişkili Taraf İşlemleri Raporu hakkında bildirimini KAP'ta duyurmuştur.

Şirketimiz 07.01.2026 tarihinde; Tertip İhraç Belgesi ile ilgili bildirimini KAP'ta yayınlamıştır.

Şirketimiz 08.01.2026 tarihinde; TRDKTLM72613 Yurtiçi Kira Sertifikası İhracının Satışının Tamamlanması ile ilgili bildirimini KAP'ta duyurmuştur.

Şirketimiz 08.01.2026 tarihinde; TRDKTLM12619 Yurtiçi Kira Sertifikası İhracının İtfa ve Kupon Ödemesi ile ilgili bildirimini KAP'ta duyurmuştur.

Şirketimiz 21.01.2026 tarihinde; Karbon Saydamlık Projesi (CDP-Carbon Disclosure Project) İklim Değişikliği (Climate Change), Su (Water) Raporlaması ile ilgili bildirimini KAP'ta duyurmuştur.

Şirketimiz 26.01.2026 tarihinde; TRDKTLM72621 Yurtiçi Kira Sertifikası İhracının Satışının Tamamlanması ile ilgili bildirimini KAP'ta duyurmuştur.

Şirketimiz 26.01.2026 tarihinde; TRDKTLM12627 Yurtiçi Kira Sertifikası İhracının İtfa ve Kupon Ödemesi ile ilgili bildirimini KAP'ta duyurmuştur.

Şirketimiz 26.01.2026 tarihinde; Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi İstifası ve Denetimden Sorumlu Komite Üye Değişikliği Hk.ile ilgili bildirimini KAP'ta duyurmuştur.

Şirketimiz 27.01.2026 tarihinde; Şirket Genel Bilgi Formu ile ilgili bildirimini KAP'ta duyurmuştur.

Şirketimiz 02.02.2026 tarihinde; TRFKRSN82614 ISIN Kodlu Tahvilin 2.Kupon Ödemesi Faiz Oranı ile ilgili bildirimini KAP'ta duyurmuştur.

Şirketimiz 05.02.2026 tarihinde; Finansman Bonusu İhracının Tamamlanması ile ilgili bildirimini KAP'ta duyurmuştur.

Şirketimiz 11.02.2026 tarihinde; TRDKTLM22618 Yurtiçi Kira Sertifikası İhracının itfa ve kupon ödemesi ile ilgili bildirimini KAP'ta duyurmuştur.

Şirketimiz 16.02.2026 tarihinde; Yönetim Kurulu Üyesi İstifası ile ilgili bildirimini KAP'ta duyurmuştur.

Şirketimiz 17.02.2026 tarihinde; Şirket Genel Bilgi Formu ile ilgili bildirimini KAP'ta duyurmuştur.

Şirketimiz 19.02.2026 tarihinde; Şirket Genel Bilgi Formu ile ilgili bildirimini KAP'ta duyurmuştur.

Şirketimiz 19.02.2026 tarihinde; TRFKRSN82622 ISIN Kodlu Tahvilin 2.Kupon Ödemesi Faiz Oranı ile ilgili bildirimini KAP'ta duyurmuştur.

Şirketimiz 20.02.2026 tarihinde; TRFKRSN82622 ISIN Kodlu Tahvilin 2.Kupon Ödemesi ile ilgili bildirimini KAP'ta duyurmuştur.

YÖNETİM KURULU VE ÜST YÖNETİM ÜCRETLENDİRME POLİTİKASI

Bu politika dokümanı, Yönetim Kurulu üyelerimiz ve Şirket Liderimiz ile İş Liderlerimizden oluşan üst düzey yöneticilerimizin ücretlendirme sistem ve uygulamalarını tanımlamaktadır. Türk Ticaret Kanunu ve Karsan Otomotiv Sanayii ve Ticaret A.Ş. Esas Sözleşmesinin 13'üncü maddesine uygun olarak Yönetim Kurulu üyelerinin tamamı için geçerli olmak üzere, yönetim kurulu üyeliği fonksiyonları için her yıl olağan genel kurul toplantısında sabit ücret belirlenir. Yönetim Kurulu üyelerine, atanma ve ayrılma tarihleri itibarıyla görevde bulundukları süre dikkate alınarak kıst esasına göre ödeme yapılır. İcrada bulunan Yönetim Kurulu üyelerine, ayrıca aşağıda detayları açıklanan üst düzey yöneticiler için belirlenen politika kapsamında ödeme yapılır. Şirket faaliyetlerine katkı amacıyla yönetim kurulu üyeliği dışında belli fonksiyonları yürütmekle görevlendirilen üyelere, genel kurulda belirlenen sabit ücrete ek olarak üstlendikleri bu fonksiyon dolayısıyla Kurumsal Yönetim Komitesi görüşü çerçevesinde ayrıca menfaat sağlanabilir. Bağımsız Yönetim Kurulu üyelerinin ücretlendirmesinde Şirket'in performansına dayalı ödeme planları kullanılamaz. Yönetim Kurulu üyelerinin Şirket'e sağladığı katkılar dolayısıyla katlandığı giderler (ulaşım, telefon, sigorta vb. giderleri) Şirket tarafından karşılanabilir.

Üst düzey yönetici ücretleri ise sabit ve performansa dayalı olmak üzere iki bileşenden oluşmaktadır. Ücretlendirme politikamız kapsamında ücret ve yan haklar yönetimi; adil, objektif, yüksek performansı takdir eden, rekabetçi, ödüllendirici ve motive edici olarak düzenlenmekte ve uygulanmaktadır. Üst düzey yönetici sabit ücretleri; piyasadaki makroekonomik veriler, piyasada geçerli olan ücret politikaları, şirketin büyüklüğü ve uzun vadeli hedefleri ve kişilerin pozisyonları da dikkate alınarak uluslararası standartlar ve yasal yükümlülükler uygun olarak belirlenir. Ücretlendirme politikası ile Şirket içi ücret dengeleri ve piyasada rekabet edilebilirlik dikkate alınarak çalışanların motivasyonunun ve bağlılıklarının artırılması ve Şirket stratejik iş hedeflerine ulaşılmasını sağlayacak nitelikli çalışanların kazandırılması amaçlanmaktadır. Üst düzey yönetici primleri ise; Şirket'in iş hedeflerinin gerçekleştirilmesi ve üzerine çıkılmasını destekleyecek, sürdürülebilir başarıyı ödüllendirerek üstün performansı teşvik edecek şekilde prim bazı, şirket performansı ve bireysel performansa göre hesaplanmaktadır. Kriterler ile ilgili bilgiler aşağıda özetlenmiştir:

- **Şirket Performansı:** Şirket performansı, her yılbaşında şirkete verilen finansal ve operasyonel (pazar payı, ihracat, yurtdışı faaliyetler, verimlilik vb.) hedeflerin, dönem sonunda ölçülmesi ile elde edilmektedir. Şirket hedefleri belirlenirken, başarının sürdürülebilir olması, önceki yıllara göre iyileştirmeler içermesi önemle dikkate alınan prensiplerdir.
- **Bireysel Performans:** Bireysel performansın belirlenmesinde, üst düzey yöneticilerin kendi ekipleri ve yöneticileri ile belirledikleri bireysel ve kolektif hedefler ile kilit sonuç göstergeleri dikkate alınmaktadır. Bireysel performansın ölçülmesinde, finansal alanların dışında uzun vadeli sürdürülebilir iyileştirme, Çevre, Toplum ve Kurumsal Yönetişim (ÇSY) politikalarına uyum prensipleri de gözetilmektedir. Yukarıdaki esaslara göre belirlenen ve yıl içinde üst düzey yönetici ve Yönetim Kurulu üyelerine ödenen toplam miktarlar, izleyen genel kurul toplantısında mevzuata uygun olarak ortakların bilgisine ve/veya onayına sunulur.

GİRİŞ

BİR BAKIŞTA
KARSANKARSAN'DA
SÜRDÜRÜLEBİLİRLİKYENİLİKÇİ MOBİLİTE
ÇÖZÜMLERİKARBONSUZ
DEĞER ZİNCİRİİNSAN ODAKLI
KAPSAYICILIK EKOSİSTEMİETİK VE ŞEFFAF
YÖNETİŞİM MODELİYÖNETİM KURULU
FAALİYET RAPORU

EKLER

YÖNETİM KURULU BAĞIMSIZLIK BEYANI

Karsan Otomotiv Sanayii ve Ticaret A.Ş. Yönetim Kurulu Üyesi Adayı Bağımsızlık Beyanı

Sermaye Piyasası Mevzuatı çerçevesinde, aşağıdaki kriterlerin tamamını taşıyan yönetim kurulu üyesi “bağımsız üye” olarak nitelendirildiğimi bildiğimi ve bu kapsamda;

a) Karsan Otomotiv Sanayii ve Ticaret A.Ş. (Şirket), Şirketin yönetim kontrolü ya da önemli derecede1 etki sahibi olduğu ortaklıklar ile Şirketin yönetim kontrolünü elinde bulunduran veya Şirkette önemli derecede etki sahibi olan ortaklar ve bu ortakların yönetim kontrolüne sahip olduğu tüzel kişiler ile kendim, eşim ve ikinci dereceye kadar kan ve sıhrî hısımlarım arasında; son beş yıl içinde önemli görev ve sorumluluklar üstlenecek yönetici pozisyonunda istihdam ilişkisinin bulunmadığını, sermaye veya oy haklarının veya imtiyazlı payların %5’inden fazlasına birlikte veya tek başına sahip olunmadığını ya da önemli nitelikte ticari ilişkinin2 kurulmamış olduğunu,

b) Son beş yıl içerisinde, başta Şirketin denetimini (vergi denetimi, kanuni denetim, iç denetim de dahil), derecelendirilmesini ve danışmanlığını yapan şirketler olmak üzere, yapılan anlaşmalar çerçevesinde Şirketin önemli ölçüde hizmet veya ürün satın aldığı veya sattığı şirketlerde, hizmet veya ürün satın alındığı veya satıldığı dönemlerde, ortak (%5 ve üzeri), önemli görev ve sorumluluklar üstlenecek yönetici pozisyonunda çalışmamış veya yönetim kurulu üyesi olarak görev almamış olduğumu,

c) Bağımsız yönetim kurulu üyesi olmam sebebiyle üstleneceğim görevleri gereği gibi yerine getirecek mesleki eğitim, bilgi ve tecrübeye sahip olduğumu,

d) Aday gösterilme tarihim itibarıyla ve seçilmem durumunda görevim süresince kamu kurum ve kuruluşlarında (bağlı olunan mevzuata uygun olarak üniversite öğretim üyeliği hariç) tam zamanlı çalışmadığımı,

e) 31/12/1960 tarihli ve 193 sayılı Gelir Vergisi Kanunu’na (G.V.K.)’na göre Türkiye’de yerleşmiş sayıldığımı,

f) Şirketin faaliyetlerine olumlu katkılarda bulunabileceğimi, Şirket ile pay sahipleri arasındaki çıkar çatışmalarında tarafsızlığımı koruyabileceğimi, menfaat sahiplerinin haklarını dikkate alarak özgürce karar verebileceğimi, güçlü etik standartlara, mesleki itibara ve tecrübeye sahip olduğumu,

g) Şirket faaliyetlerinin işleyişini takip edebilecek ve üstlendiğim görevlerin gereklerini tam olarak yerine getirebilecek ölçüde Şirket işlerine zaman ayıracağımı,

h) Şirket Yönetim Kurulu’nda son on yıl içerisinde altı yıldan fazla bir süredir Yönetim Kurulu üyeliği yapmamış olduğumu,

i) Şirketin veya Şirketin yönetim kontrolünü elinde bulunduran ortakların yönetim kontrolüne sahip olduğu şirketlerin üçten fazlasında ve toplamda borsada işlem gören şirketlerin beşten fazlasında bağımsız yönetim kurulu üyesi olarak görev almamış olduğumu,

j) Yönetim kurulu üyesi olarak seçilen tüzel kişi adına tescil ve ilan edilmemiş olduğumu,

k) Bağımsızlığımı ortadan kaldıran bir durum ortaya çıktığı takdirde derhal Şirket Yönetim Kurulu’na bilgi vereceğimi ve görevimden istifa edeceğimi kabul ve beyan ederim.

Müfit ATASEVEN

GİRİŞ

BİR BAKIŞTA
KARSAN

KARSAN’DA
SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

YENİLİKÇİ MOBİLİTE
ÇÖZÜMLERİ

KARBONSUZ
DEĞER ZİNCİRİ

İNSAN ODAKLI
KAPSAYICILIK EKOSİSTEMİ

ETİK VE ŞEFFAF
YÖNETİŞİM MODELİ

YÖNETİM KURULU
FAALİYET RAPORU

EKLER

YÖNETİM KURULU BAĞIMSIZLIK BEYANI

Karsan Otomotiv Sanayii ve Ticaret A.Ş. Yönetim Kurulu Üyesi Adayı Bağımsızlık Beyanı

Sermaye Piyasası Mevzuatı çerçevesinde, aşağıdaki kriterlerin tamamını taşıyan yönetim kurulu üyesi “bağımsız üye” olarak nitelendirildiğimi bildiğimi ve bu kapsamda;

a) Karsan Otomotiv Sanayii ve Ticaret A.Ş. (Şirket), Şirketin yönetim kontrolü ya da önemli derecede1 etki sahibi olduğu ortaklıklar ile Şirketin yönetim kontrolünü elinde bulunduran veya Şirkette önemli derecede etki sahibi olan ortaklar ve bu ortakların yönetim kontrolüne sahip olduğu tüzel kişiler ile kendim, eşim ve ikinci dereceye kadar kan ve sıhrî hısımlarım arasında; son beş yıl içinde önemli görev ve sorumluluklar üstlenecek yönetici pozisyonunda istihdam ilişkisinin bulunmadığını, sermaye veya oy haklarının veya imtiyazlı payların %5’inden fazlasına birlikte veya tek başına sahip olunmadığını ya da önemli nitelikte ticari ilişkinin2 kurulmamış olduğunu,

b) Son beş yıl içerisinde, başta Şirketin denetimini (vergi denetimi, kanuni denetim, iç denetim de dahil), derecelendirilmesini ve danışmanlığını yapan şirketler olmak üzere, yapılan anlaşmalar çerçevesinde Şirketin önemli ölçüde hizmet veya ürün satın aldığı veya sattığı şirketlerde, hizmet veya ürün satın alındığı veya satıldığı dönemlerde, ortak (%5 ve üzeri), önemli görev ve sorumluluklar üstlenecek yönetici pozisyonunda çalışmamış veya yönetim kurulu üyesi olarak görev almamış olduğumu,

c) Bağımsız yönetim kurulu üyesi olmam sebebiyle üstleneceğim görevleri gereği gibi yerine getirecek mesleki eğitim, bilgi ve tecrübeye sahip olduğumu,

d) Aday gösterilme tarihim itibarıyla ve seçilmem durumunda görevim süresince kamu kurum ve kuruluşlarında (bağlı olunan mevzuata uygun olarak üniversite öğretim üyeliği hariç) tam zamanlı çalışmadığımı,

e) 31/12/1960 tarihli ve 193 sayılı Gelir Vergisi Kanunu’na (G.V.K.)’na göre Türkiye’de yerleşmiş sayıldığımı,

f) Şirketin faaliyetlerine olumlu katkılarda bulunabileceğimi, Şirket ile pay sahipleri arasındaki çıkar çatışmalarında tarafsızlığımı koruyabileceğimi, menfaat sahiplerinin haklarını dikkate alarak özgürce karar verebileceğimi, güçlü etik standartlara, mesleki itibara ve tecrübeye sahip olduğumu,

g) Şirket faaliyetlerinin işleyişini takip edebilecek ve üstlendiğim görevlerin gereklerini tam olarak yerine getirebilecek ölçüde Şirket işlerine zaman ayıracağımı,

h) Şirket Yönetim Kurulu’nda son on yıl içerisinde altı yıldan fazla bir süredir Yönetim Kurulu üyeliği yapmamış olduğumu,

i) Şirketin veya Şirketin yönetim kontrolünü elinde bulunduran ortakların yönetim kontrolüne sahip olduğu şirketlerin üçten fazlasında ve toplamda borsada işlem gören şirketlerin beşten fazlasında bağımsız yönetim kurulu üyesi olarak görev almamış olduğumu,

j) Yönetim kurulu üyesi olarak seçilen tüzel kişi adına tescil ve ilan edilmemiş olduğumu,

k) Bağımsızlığımı ortadan kaldıran bir durum ortaya çıktığı takdirde derhal Şirket Yönetim Kurulu’na bilgi vereceğimi ve görevimden istifa edeceğimi kabul ve beyan ederim.

Ahmet Nezih OLCAY

GİRİŞ

BİR BAKIŞTA
KARSAN

KARSAN’DA
SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

YENİLİKÇİ MOBİLİTE
ÇÖZÜMLERİ

KARBONSUZ
DEĞER ZİNCİRİ

İNSAN ODAKLI
KAPSAYICILIK EKOSİSTEMİ

ETİK VE ŞEFFAF
YÖNETİŞİM MODELİ

YÖNETİM KURULU
FAALİYET RAPORU

EKLER

YÖNETİM KURULU BAĞIMSIZLIK BEYANI

Karsan Otomotiv Sanayii ve Ticaret A.Ş. Yönetim Kurulu Üyesi Adayı Bağımsızlık Beyanı

Sermaye Piyasası Mevzuatı çerçevesinde, aşağıdaki kriterlerin tamamını taşıyan yönetim kurulu üyesi “bağımsız üye” olarak nitelendirildiğimi bildiğimi ve bu kapsamda;

a) Karsan Otomotiv Sanayii ve Ticaret A.Ş. (Şirket), Şirketin yönetim kontrolü ya da önemli derecede1 etki sahibi olduğu ortaklıklar ile Şirketin yönetim kontrolünü elinde bulunduran veya Şirkette önemli derecede etki sahibi olan ortaklar ve bu ortakların yönetim kontrolüne sahip olduğu tüzel kişiler ile kendim, eşim ve ikinci dereceye kadar kan ve sıhrî hısımlarım arasında; son beş yıl içinde önemli görev ve sorumluluklar üstlenecek yönetici pozisyonunda istihdam ilişkisinin bulunmadığını, sermaye veya oy haklarının veya imtiyazlı payların %5’inden fazlasına birlikte veya tek başına sahip olunmadığını ya da önemli nitelikte ticari ilişkinin2 kurulmamış olduğunu,

b) Son beş yıl içerisinde, başta Şirketin denetimini (vergi denetimi, kanuni denetim, iç denetim de dahil), derecelendirilmesini ve danışmanlığını yapan şirketler olmak üzere, yapılan anlaşmalar çerçevesinde Şirketin önemli ölçüde hizmet veya ürün satın aldığı veya sattığı şirketlerde, hizmet veya ürün satın alındığı veya satıldığı dönemlerde, ortak (%5 ve üzeri), önemli görev ve sorumluluklar üstlenecek yönetici pozisyonunda çalışmamış veya yönetim kurulu üyesi olarak görev almamış olduğumu,

c) Bağımsız yönetim kurulu üyesi olmam sebebiyle üstleneceğim görevleri gereği gibi yerine getirecek mesleki eğitim, bilgi ve tecrübeye sahip olduğumu,

d) Aday gösterilme tarihim itibarıyla ve seçilmem durumunda görevim süresince kamu kurum ve kuruluşlarında (bağlı olunan mevzuata uygun olarak üniversite öğretim üyeliği hariç) tam zamanlı çalışmadığımı,

e) 31/12/1960 tarihli ve 193 sayılı Gelir Vergisi Kanunu’na (G.V.K.)’na göre Türkiye’de yerleşmiş sayıldığımı,

f) Şirketin faaliyetlerine olumlu katkılarda bulunabileceğimi, Şirket ile pay sahipleri arasındaki çıkar çatışmalarında tarafsızlığımı koruyabileceğimi, menfaat sahiplerinin haklarını dikkate alarak özgürce karar verebileceğimi, güçlü etik standartlara, mesleki itibara ve tecrübeye sahip olduğumu,

g) Şirket faaliyetlerinin işleyişini takip edebilecek ve üstlendiğim görevlerin gereklerini tam olarak yerine getirebilecek ölçüde Şirket işlerine zaman ayıracağımı,

h) Şirket Yönetim Kurulu’nda son on yıl içerisinde altı yıldan fazla bir süredir Yönetim Kurulu üyeliği yapmamış olduğumu,

i) Şirketin veya Şirketin yönetim kontrolünü elinde bulunduran ortakların yönetim kontrolüne sahip olduğu şirketlerin üçten fazlasında ve toplamda borsada işlem gören şirketlerin beşten fazlasında bağımsız yönetim kurulu üyesi olarak görev almamış olduğumu,

j) Yönetim kurulu üyesi olarak seçilen tüzel kişi adına tescil ve ilan edilmemiş olduğumu,

k) Bağımsızlığımı ortadan kaldıran bir durum ortaya çıktığı takdirde derhal Şirket Yönetim Kurulu’na bilgi vereceğimi ve görevimden istifa edeceğimi kabul ve beyan ederim.

Hüseyin Kaan ÖZKAN



BAĞIMSIZ DENETÇİ RAPORU VE FİNANSAL TABLOLAR

GİRİŞ

BİR BAKIŞTA
KARSAN

KARSAN'DA
SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

YENİLİKÇİ MOBİLİTE
ÇÖZÜMLERİ

KARBONSUZ
DEĞER ZİNCİRİ

İNSAN ODAKLI
KAPSAYICILIK EKOSİSTEMİ

ETİK VE ŞEFFAF
YÖNETİŞİM MODELİ

YÖNETİM KURULU
FAALİYET RAPORU

EKLER

KARSAN OTOMOTİV SANAYİİ VE TİCARET A. Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

1 OCAK - 31 ARALIK 2025 HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLAR VE BAĞIMSIZ DENETÇİ RAPORU



KARSAN OTOMOTİV SANAYİİ VE TİCARET A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

1 OCAK - 31 ARALIK 2025 HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

İÇİNDEKİLER	SAYFA
KONSOLİDE FİNANSAL DURUM TABLOSU	1-2
KONSOLİDE KAR VEYA ZARAR VE DİĞER KAPSAMLI GELİR TABLOSU	3-4
KONSOLİDE ÖZKAYNAKLAR DEĞİŞİM TABLOSU	5
KONSOLİDE NAKİT AKIŞ TABLOSU	6-7
KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR	8-95

GİRİŞ

BİR BAKIŞTA
KARSAN

KARSAN'DA
SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

YENİLİKÇİ MOBİLİTE
ÇÖZÜMLERİ

KARBONSUZ
DEĞER ZİNCİRİ

İNSAN ODAKLI
KAPSAYICILIK EKOSİSTEMİ

ETİK VE ŞEFFAF
YÖNETİŞİM MODELİ

YÖNETİM KURULU
FAALİYET RAPORU

EKLER



KARSAN OTOMOTİV SANAYİİ VE TİCARET A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 VE 31 ARALIK 2024 TARİHLERİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL DURUM TABLOLARI

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası'nın ("TL"), 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla satın alma gücü esasına göre ifade edilmiştir.)

	Dipnot	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
VARLIKLAR			
Dönen varlıklar			
Nakit ve nakit benzerleri	4	1.526.478	1.542.145
Türev araçlar	30	111.691	79.404
Ticari alacaklar		5.407.851	5.983.566
- İlişkili taraflardan ticari alacaklar	6	922.050	248.247
- İlişkili olmayan taraflardan ticari alacaklar	7	4.485.801	5.735.319
Diğer alacaklar		435.889	165.233
- İlişkili olmayan taraflardan diğer alacaklar	8	435.889	165.233
Stoklar	9	2.956.587	1.886.192
Peşin ödenmiş giderler	10	728.428	262.815
Cari dönem vergisiyle ilgili varlıklar	28	13.501	8.020
Diğer dönen varlıklar	18	152.098	76.814
Toplam dönen varlıklar		11.332.523	10.004.189

	Dipnot	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
Duran varlıklar			
Ticari alacaklar		-	93.405
- İlişkili olmayan taraflardan ticari alacaklar	7	-	93.405
Diğer alacaklar		161.670	380.429
- İlişkili olmayan taraflardan diğer alacaklar	8	161.670	380.429
Türev araçlar	30	50.243	153.879
Özkaynak yöntemiyle değerlendirilen yatırımlar	11	70.830	67.865
Maddi duran varlıklar	12	5.279.713	5.365.682
Kullanım hakkı varlıkları	14	67.550	67.967
Maddi olmayan duran varlıklar		3.778.387	3.455.840
- Şerefiye		40.196	-
- Diğer maddi olmayan duran varlıklar	13	3.738.191	3.455.840
Peşin ödenmiş giderler	10	34.850	53.985
Ertelenmiş vergi varlığı	28	1.859	151.119
Diğer duran varlıklar	18	10.904	-
Toplam duran varlıklar		9.456.006	9.790.171
Toplam varlıklar		20.788.529	19.794.360

31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla sona eren hesap dönemine ait konsolide finansal tablolar Denetimden Sorumlu Komite tarafından incelenmiş ve Yönetim Kurulu tarafından 23 Şubat 2026 tarihinde onaylanmıştır. Genel Kurul'un konsolide finansal tabloları değiştirme yetkisi bulunmaktadır.

İzleyen dipnotlar, konsolide finansal tabloların ayrılmaz parçasını oluştururlar.

GİRİŞ

BİR BAKIŞTA
KARSAN

KARSAN'DA
SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

YENİLİKÇİ MOBİLİTE
ÇÖZÜMLERİ

KARBONSUZ
DEĞER ZİNCİRİ

İNSAN ODAKLI
KAPSAYICILIK EKOSİSTEMİ

ETİK VE ŞEFFAF
YÖNETİŞİM MODELİ

YÖNETİM KURULU
FAALİYET RAPORU

EKLER



KARSAN OTOMOTİV SANAYİİ VE TİCARET A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 VE 31 ARALIK 2024 TARİHLERİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL DURUM TABLOLARI

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası'nın ("TL"), 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla satın alma gücü esasına göre ifade edilmiştir.)

	Dipnot	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
KAYNAKLAR			
Kısa vadeli yükümlülükler			
Kısa vadeli borçlanmalar	19	6.407.829	4.913.039
Uzun vadeli borçlanmaların kısa vadeli kısımları	19	880.099	895.215
Kiralama işlemlerinden kısa vadeli borçlar	19	11.772	136.594
Ticari borçlar		2.645.671	2.928.590
- İlişkili taraflara ticari borçlar	6	186.015	226.393
- İlişkili olmayan taraflara ticari borçlar	7	2.459.656	2.702.197
Çalışanlara sağlanan faydalar kapsamında borçlar	17	115.445	194.701
Diğer borçlar		-	85.082
- İlişkili taraflara diğer borçlar	6	-	85.082
Ertelenmiş gelirler (sözleşme yükümlülükleri dışında kalanlar)	10	224.178	667.303
Dönem karı vergi yükümlülüğü	28	9.867	8.614
Kısa vadeli karşılıklar		928.347	261.852
- Çalışanlara sağlanan faydalara ilişkin kısa vadeli karşılıklar	17	261.267	67.608
- Diğer kısa vadeli karşılıklar	16	667.080	194.244
Diğer kısa vadeli yükümlülükler	18	78.743	61.754
Toplam kısa vadeli yükümlülükler		11.301.951	10.152.744

	Dipnot	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
Uzun vadeli yükümlülükler			
Uzun vadeli borçlanmalar	19	1.458.672	1.871.451
Kiralama işlemlerinden uzun vadeli borçlar	19	2.854	15.746
Ertelenmiş gelirler	10	109.924	83.459
Uzun vadeli karşılıklar		635.770	484.620
- Çalışanlara sağlanan faydalara ilişkin uzun vadeli karşılıklar	17	291.875	269.376
- Diğer uzun vadeli karşılıklar	16	343.895	215.244
Ertelenmiş vergi yükümlülüğü	28	45.909	-
Toplam uzun vadeli yükümlülükler		2.253.129	2.455.276
Toplam yükümlülükler		13.555.080	12.608.020
Ana ortaklığa ait özkaynaklar		7.233.449	7.186.340
Ödenmiş sermaye	20	900.000	900.000
Sermaye düzeltme farkları	20	13.128.427	13.128.427
Paylara ilişkin primler (iskontolar)		187.889	187.889
Birikmiş diğer kapsamlı gelir		1.104.533	1.236.515
- Kar veya zararda yeniden sınıflandırılmayacaklar		1.135.811	1.227.454
- Kar veya zararda yeniden sınıflandırılacaklar		(31.278)	9.061
Kardan ayrılmış kısıtlanmış yedekler	20	33.164	33.164
Geçmiş yıllar karları veya zararları		(8.299.655)	(8.372.276)
Net dönem karı veya zararı		179.091	72.621
Toplam özkaynaklar		7.233.449	7.186.340
Toplam kaynaklar		20.788.529	19.794.360

İzleyen dipnotlar, konsolide finansal tabloların ayrılmaz parçasını oluştururlar.

GİRİŞ

BİR BAKIŞTA
KARSAN

KARSAN'DA
SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

YENİLİKÇİ MOBİLİTE
ÇÖZÜMLERİ

KARBONSUZ
DEĞER ZİNCİRİ

İNSAN ODAKLI
KAPSAYICILIK EKOSİSTEMİ

ETİK VE ŞEFFAF
YÖNETİŞİM MODELİ

YÖNETİM KURULU
FAALİYET RAPORU

EKLER

KARSAN OTOMOTİV SANAYİİ VE TİCARET A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI**1 OCAK - 31 ARALIK 2025 VE 31 ARALIK 2024 HESAP DÖNEMLERİNE AİT KONSOLİDE KAR VEYA ZARAR VE DİĞER KAPSAMLI GELİR TABLOLARI**

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası'nın ("TL"), 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla satın alma gücü esasına göre ifade edilmiştir.)

	Dipnot	1 Ocak - 31 Aralık 2025	1 Ocak - 31 Aralık 2024
KAR VEYA ZARAR KISMI			
Hasılat	21	16.599.038	14.224.493
Satışların maliyeti (-)	21	(11.999.335)	(11.370.270)
Brüt kar/(zarar)		4.599.703	2.854.223
Genel yönetim giderleri (-)	22	(817.127)	(760.263)
Pazarlama giderleri (-)	22	(1.617.076)	(1.231.650)
Araştırma ve geliştirme giderleri (-)	22	(205.120)	(25.070)
Esas faaliyetlerden diğer gelirler	23	983.795	1.223.869
Esas faaliyetlerden diğer giderler (-)	23	(271.970)	(731.230)
Esas faaliyet karı/(zararı)		2.672.205	1.329.879
Yatırım faaliyetlerinden gelirler	24	100.677	308.605
Yatırım faaliyetlerinden giderler (-)	24	(48.317)	(319.826)
Özkaynak yöntemiyle değerlendirilen yatırımların karlarından/ (zararlarından) paylar	11	6.757	3.058

	Dipnot	1 Ocak - 31 Aralık 2025	1 Ocak - 31 Aralık 2024
Finansman geliri/(gideri) öncesi faaliyet karı/(zararı)		2.731.322	1.321.716
Finansman giderleri (-)	26	(3.764.832)	(2.613.633)
Parasal kazanç/(kayıp)	27	1.434.178	1.678.295
Vergi öncesi dönem karı/(zararı)		400.668	386.378
Vergi geliri/(gideri)		(221.577)	(283.802)
Dönem vergi gideri	28	(9.279)	(18.748)
Ertelenmiş vergi geliri/(gideri)	28	(212.298)	(265.054)
Dönem net karı/(zararı)		179.091	102.576
Dönem karı/(zararı) dağılımı:			
Kontrol gücü olmayan paylar		-	29.955
Ana ortaklık payları		179.091	72.621
Nominal değeri 1 Kr olan 100 adet hisse için pay başına kazanç/(kayıp)	29	0,199	0,081

İzleyen dipnotlar, konsolide finansal tabloların ayrılmaz parçasını oluştururlar.

KARSAN OTOMOTİV SANAYİİ VE TİCARET A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI**1 OCAK - 31 ARALIK 2025 VE 31 ARALIK 2024 HESAP DÖNEMLERİNE AİT KONSOLİDE KAR VEYA ZARAR VE DİĞER KAPSAMLI GELİR TABLOLARI**

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası'nın ("TL"), 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla satın alma gücü esasına göre ifade edilmiştir.)

	Dipnot	1 Ocak - 31 Aralık 2025	1 Ocak - 31 Aralık 2024
DİĞER KAPSAMLI GELİRLER/ (GİDERLER) KISMI			
Dönem net karı/(zararı)		179.091	102.576
Diğer kapsamlı gelirler/(giderler):			
Kar veya zararda yeniden sınıflandırılmayacaklar, vergi öncesi		(109.294)	87.453
Maddi duran varlıklar yeniden değerlendirme artışları/(azalışları), vergi öncesi	12	(75.807)	171.003
Tanımlanmış fayda planları yeniden ölçüm kazançları/(kayıpları), vergi öncesi	17	(33.487)	(83.550)
Kar veya zararda yeniden sınıflandırılacaklar, vergi öncesi		(40.339)	254.988
Yabancı para çevrim farkları, vergi öncesi		(40.339)	(116.535)
Nakit akış riskinden korunma kazançları/(kayıpları), vergi öncesi		-	371.523
Toplam diğer kapsamlı gelir/(gider), vergi öncesi		(149.633)	342.441

	Dipnot	1 Ocak - 31 Aralık 2025	1 Ocak - 31 Aralık 2024
Diğer kapsamlı gelir/(gider) unsurlarına ilişkin toplam vergiler		17.651	(13.064)
Kar veya zararda yeniden sınıflandırılmayacak diğer kapsamlı gelire/(gidere) ilişkin toplam vergiler		17.651	(13.064)
Ertelenmiş vergi geliri/(gideri)	28	17.651	(13.064)
Kar veya zararda yeniden sınıflandırılacak diğer kapsamlı gelire ilişkin toplam vergiler		-	-
Ertelenmiş vergi geliri/(gideri)	28	-	-
Toplam diğer kapsamlı gelir/(gider)		(131.982)	329.377
Toplam kapsamlı gelir		47.109	431.953
Toplam kapsamlı gelirin/ (gider) dağılımı:			
Kontrol gücü olmayan paylar		-	29.955
Ana ortaklık payları		47.109	401.998

İzleyen dipnotlar, konsolide finansal tabloların ayrılmaz parçasını oluştururlar.



KARSAN OTOMOTİV SANAYİİ VE TİCARET A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

1 OCAK - 31 ARALIK 2025 VE 31 ARALIK 2024 HESAP DÖNEMLERİNE AİT KONSOLİDE ÖZKAYNAKLAR DEĞİŞİM TABLOLARI

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası'nın ("TL"), 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla satın alma gücü esasına göre ifade edilmiştir.)

	Kar veya Zararda Yeniden Sınıflandırılmayacak Birikmiş Diğer Kapsamlı Gelirler ve Giderler						Kar veya Zararda Yeniden Sınıflandırılacak Birikmiş Diğer Kapsamlı Gelirler ve Giderler			Birikmiş Karlar/(Zararlar)				
	Ödenmiş Sermaye	Sermaye Düzeltme Farkları	Paylara İlişkin Primler/ İskontolar	Yeniden Değerleme ve Ölçüm Kazanç / Kayıpları	Tanımlanmış Fayda Planlarının Birikmiş Yeniden Ölçüm Kazançları/ Kayıpları	Özkaynak Yöntemiyle Değerlenen Yatırımların Diğer Kapsamlı Gelirden Kar/ Zararda Sınıflandırılmayacak	Yabancı Para Çevrim Farkları	Risken Korunma Kazanç / Kayıpları	Kardan Ayrılan Kısıtlanmış Yedekler	Geçmiş Yıllar Zararları	Net Dönem Karı / (Zararı)	Ana Ortaklığa Ait Özkaynaklar	Kontrol Gücü Olmayan Paylar	Özkaynaklar
1 Ocak 2024 itibarıyla bakiyeler	900.000	13.128.427	187.889	1.272.665	(119.600)	(202.294)	125.596	(371.523)	33.164	(8.897.958)	727.976	6.784.342	62.670	6.847.012
Transferler	-	-	-	-	-	202.294	-	-	-	525.682	(727.976)	-	-	-
Toplam kapsamlı gelir/(gider)	-	-	-	137.051	(62.662)	-	(116.535)	371.523	-	-	72.621	401.998	29.955	431.953
- Dönem net karı/(zararı)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	72.621	72.621	29.955	102.576
- Toplam diğer kapsamlı gelir/(gider)	-	-	-	137.051	(62.662)	-	(116.535)	371.523	-	-	-	329.377	-	329.377
Bağlı Ortaklık Edinimi veya Elden Çıkarılması (Dipnot 2.3)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(92.625)	(92.625)
31 Aralık 2024 itibarıyla bakiyeler	900.000	13.128.427	187.889	1.409.716	(182.262)	-	9.061	-	33.164	(8.372.276)	72.621	7.186.340	-	7.186.340
1 Ocak 2025 itibarıyla bakiyeler	900.000	13.128.427	187.889	1.409.716	(182.262)	-	9.061	-	33.164	(8.372.276)	72.621	7.186.340	-	7.186.340
Transferler	-	-	-	-	-	-	-	-	-	72.621	(72.621)	-	-	-
Toplam kapsamlı gelir/(gider)	-	-	-	(66.472)	(25.171)	-	(40.339)	-	-	-	179.091	47.109	-	47.109
- Dönem net karı/(zararı)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	179.091	179.091	-	179.091
- Toplam diğer kapsamlı gelir/(gider)	-	-	-	(66.472)	(25.171)	-	(40.339)	-	-	-	-	(131.982)	-	(131.982)
31 Aralık 2025 itibarıyla bakiyeler	900.000	13.128.427	187.889	1.343.244	(207.433)	-	(31.278)	-	33.164	(8.299.655)	179.091	7.233.449	-	7.233.449

İzleyen dipnotlar, konsolide finansal tabloların ayrılmaz parçasını oluştururlar.



KARSAN OTOMOTİV SANAYİİ VE TİCARET A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

1 OCAK - 31 ARALIK 2025 VE 31 ARALIK 2024 HESAP DÖNEMLEİNE AİT KONSOLİDE NAKİT AKIŞ TABLOLARI

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası'nın ("TL"), 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla satın alma gücü esasına göre ifade edilmiştir.)

	Dipnot	1 Ocak - 31 Aralık 2025	1 Ocak - 31 Aralık 2024
İŞLETME FAALİYETLERİNDEN NAKİT AKIŞLARI			
Sürdürülen faaliyetlerden dönem karı(zararı)		179.091	102.576
Dönem net karı(zararı) mutabakatı ile ilgili düzeltmeler		4.757.239	2.553.867
Amortisman ve itfa gideri ile ilgili düzeltmeler	12, 13,14	768.487	714.302
Değer düşüklüğü/(iptali) ile ilgili düzeltmeler		(30.011)	(164.479)
- Alacaklarda değer düşüklüğü/(iptali) ile ilgili düzeltmeler	7	(30.011)	(117.194)
- Stok değer düşüklüğü/(iptali) ile ilgili düzeltmeler	9	-	(47.285)
Karşılıklar ile ilgili düzeltmeler		1.267.909	392.342
- Çalışanlara sağlanan faydalara ilişkin karşılıklar/(iptali) ile ilgili düzeltmeler	16, 17	110.280	140.158
- Dava velveya ceza karşılıkları (iptali) ile ilgili düzeltmeler	16	8.627	14.406
- Garanti karşılıkları (iptali) ile ilgili düzeltmeler	16	690.496	240.658
- Diğer karşılıklar ile ilgili düzeltmeler		458.506	(2.880)
Faiz (gelirleri) ve giderleri ile ilgili düzeltmeler		2.580.132	1.559.381
- Faiz gelirleri ile ilgili düzeltmeler	24	(91.136)	(109.341)
- Faiz giderleri ile ilgili düzeltmeler	26	2.671.268	1.668.722
Gerçekleşmemiş yabancı para çevrim farkları ile ilgili düzeltmeler		1.171.035	617.499
Gerçeğe uygun değer kayıpları (kazançları) ile ilgili düzeltmeler		-	371.523
- Türev finansal araçların gerçeğe uygun değer kayıpları/(kazançları) ile ilgili düzeltmeler		-	371.523
Vergi (geliri) gideri ile ilgili düzeltmeler	28	221.577	283.802
Duran varlıkların elden çıkarılmasından kaynaklanan kayıpları (kazançlar) ile ilgili düzeltmeler		38.776	(72.255)
- Maddi duran varlıkların elden çıkarılmasından kaynaklanan kayıpları/(kazançlar) ile ilgili düzeltmeler	24	38.776	(72.255)
Bağlı ortaklıkların veya müşterek faaliyetlerin elden çıkarılmasından kaynaklanan kayıplar (kazançlar) ile ilgili düzeltmeler	24	-	(127.009)
İştirak, iş ortaklığı ve finansal yatırımların elden çıkarılmasından veya paylarındaki değişim sebebi ile oluşan kayıplar/(kazançlar) ile ilgili düzeltmeler	24	-	319.826
Özkaynak yöntemiyle değerlendirilen yatırımların dağıtılmamış karları ile ilgili düzeltmeler		(6.757)	(3.058)
Parasal kayıp/(kazanç)		(1.253.909)	(1.338.007)

	Dipnot	1 Ocak - 31 Aralık 2025	1 Ocak - 31 Aralık 2024
İşletme sermayesinde gerçekleşen değişimler		(2.758.097)	(1.471.857)
Ticari alacaklardaki azalış (artış) ile ilgili düzeltmeler		(575.984)	(3.482.853)
- İlişkili taraflardan ticari alacaklardaki azalış/(artış)	6	(725.975)	(279.783)
- İlişkili olmayan taraflardan ticari alacaklardaki azalış/(artış)	7	149.991	(3.203.070)
Faaliyetlerle ilgili diğer alacaklardaki azalış/(artış) ile ilgili düzeltmeler		(165.874)	995.617
- İlişkili olmayan taraflardan faaliyetlerle ilgili diğer alacaklardaki azalış/(artış)	8	(165.874)	995.617
Stoklardaki azalışlar/(artışlar) ile ilgili düzeltmeler	9	(1.070.395)	496.263
Türev varlıklardaki azalış/(artış)		22.322	-
Peşin ödenmiş giderlerdeki artışlar/(azalışlar) ile ilgili düzeltmeler (+/-)		(446.478)	-
Çalışanlara sağlanan faydalar kapsamında borçlardaki artış (azalış)		(38.337)	-
Ertelenmiş gelirlerdeki (müşteri sözleşmelerinden doğan yükümlülüklerin dışında kalanlar) artış (azalış)		(416.660)	-
İşletme sermayesinde gerçekleşen diğer artış (azalış) ile ilgili düzeltmeler		(332.046)	-
- Faaliyetlerle ilgili diğer varlıklardaki azalış (artış)	6	(102.331)	-
- Faaliyetlerle ilgili diğer yükümlülüklerdeki artış (azalış)	7	(229.715)	-
Ticari borçlardaki artış/(azalış) ile ilgili düzeltmeler		332.556	683.401
- İlişkili taraflara ticari borçlardaki artış/(azalış)	6	7.201	93.911
- İlişkili olmayan taraflara ticari borçlardaki artış/(azalış)	7	325.355	589.490
Faaliyetler ile ilgili diğer borçlardaki artış/(azalış) ile ilgili düzeltmeler		(67.201)	(164.285)
- İlişkili taraflara faaliyetlerle ilgili diğer borçlardaki artış/(azalış)	6	(67.201)	(72.733)
- İlişkili olmayan taraflara faaliyetlerle ilgili diğer borçlardaki artış/(azalış)	8	-	(91.552)
Faaliyetlerden kaynaklanan net nakit akışı (+/-)		2.178.233	1.184.586
Vergi iadeleri/(ödemeleri)		(14.095)	(11.851)
Diğer nakit girişleri/(çıkışları)	16	(438.795)	(308.088)
Çalışanlara sağlanan faydalara ilişkin karşılıklar kapsamında yapılan ödemeler	17	(38.398)	(149.405)
İşletme faaliyetlerinden kaynaklanan net nakit akışı (+/-)		1.686.945	715.242

İzleyen dipnotlar, konsolide finansal tabloların ayrılmaz parçasını oluştururlar.



KARSAN OTOMOTİV SANAYİİ VE TİCARET A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

1 OCAK - 31 ARALIK 2025 VE 31 ARALIK 2024 HESAP DÖNEMLEİNE AİT KONSOLİDE NAKİT AKIŞ TABLOLARI

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası'nın ("TL"), 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla satın alma gücü esasına göre ifade edilmiştir.)

	Dipnot	1 Ocak - 31 Aralık 2025	1 Ocak - 31 Aralık 2024
YATIRIM FAALİYETLERİNDEN KAYNAKLANAN NAKİT AKIŞLARI			
Bağlı ortaklıkların kontrolünün kaybı sonucunu doğuracak satışlara ilişkin nakit girişleri		-	97.198
Maddi ve maddi olmayan duran varlıkların satışından kaynaklanan nakit girişleri		17.270	103.259
- Maddi duran varlıkların satışından kaynaklanan nakit girişleri	12	10.789	103.259
- Maddi olmayan duran varlıkların satışından kaynaklanan nakit girişleri	13	6.481	-
Maddi ve maddi olmayan duran varlıkların alımından kaynaklanan nakit çıkışları*		(1.029.456)	(1.262.018)
- Maddi duran varlık alımından kaynaklanan nakit çıkışları	12	(244.998)	(307.396)
- Maddi olmayan duran varlık alımından kaynaklanan nakit çıkışları	13	(784.458)	(954.622)
Alınan faiz	24	91.136	109.341
Diğer nakit girişleri/(çıkışları)		(104.597)	155.006
Yatırım faaliyetlerinden kaynaklanan net nakit akışı (+/-)		(1.025.647)	(797.214)

	Dipnot	1 Ocak - 31 Aralık 2025	1 Ocak - 31 Aralık 2024
FİNANSMAN FAALİYETLERİNDEN NAKİT AKIŞLARI			
Borçlanmadan kaynaklanan nakit girişleri		10.160.903	14.468.272
- Kredilerden nakit girişleri	19	10.099.729	14.388.201
- Diğer finansal borçlanmalardan nakit girişleri		61.174	80.071
Borç ödemelerine ilişkin nakit çıkışları		(8.152.858)	(12.605.801)
- Kredi geri ödemelerine ilişkin nakit çıkışları	19	(8.152.858)	(12.605.801)
Kira sözleşmelerinden kaynaklanan borç ödemelerine ilişkin nakit çıkışları	19	(186.539)	(71.111)
Ödenen faiz		(2.235.395)	(1.553.767)
Finansman faaliyetlerinden kaynaklanan net nakit akışı (+/-)		(413.889)	237.593
Yabancı para çevrim farklarının etkisinden önce nakit ve nakit benzerlerindeki net artış (azalış) (+/-)		247.409	155.621
Yabancı para çevrim farklarının nakit ve nakit benzerleri üzerindeki etkisi (+/-)		100.888	42.158
Nakit ve nakit benzerlerinin üzerindeki enflasyon etkisi		(363.964)	(596.616)
Nakit ve nakit benzerlerindeki net artış (azalış) (+/-)		(15.667)	(398.837)
Dönem başındaki nakit ve nakit benzerleri	4	1.542.145	1.940.982
Dönem sonundaki nakit ve nakit benzerleri	4	1.526.478	1.542.145

İzleyen dipnotlar, konsolide finansal tabloların ayrılmaz parçasını oluştururlar.

GİRİŞ

BİR BAKIŞTA
KARSAN

KARSAN'DA
SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

YENİLİKÇİ MOBİLİTE
ÇÖZÜMLERİ

KARBONSUZ
DEĞER ZİNCİRİ

İNSAN ODAKLI
KAPSAYICILIK EKOSİSTEMİ

ETİK VE ŞEFFAF
YÖNETİŞİM MODELİ

YÖNETİM KURULU
FAALİYET RAPORU

EKLER



KARSAN OTOMOTİV SANAYİİ VE TİCARET A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

1 OCAK - 31 ARALIK 2025 HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası'nın ("TL"), 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla satın alma gücü esasına göre ifade edilmiştir.)

DİPNOT 1 - ŞİRKET'İN ORGANİZASYONU VE FAALİYET KONUSU

Karsan Otomotiv Sanayii ve Ticaret A.Ş. ("Şirket" veya "Karsan Otomotiv") 1966 yılında Bursa, Türkiye'de kurulmuştur. Şirket, Türkiye'de her nevi oto montaj ve karoseri tesisleri kurmak, kurulmuş olanları satın almak, bunlara iştirak etmek, karoseri imali için oto ithal etmek, her nevi oto karoseri yapmak ve satmak amacıyla kurulmuştur. Şirket'in faaliyet alanları; çeşitli otomotiv markalarına motorlu araçlar üretmek, ithal ve ihraç etmek ile otomotiv ana ve yan sanayilerine endüstriyel hizmet vermektir.

Şirket'in Genel Müdürlüğü ve üretim tesisleri Hasanağa Organize Sanayi Bölgesi (HOSAB), Sanayi Caddesi, 16225, Nilüfer-Bursa adresinde bulunmaktadır.

Şirket'in ana ortağı ve esas kontrolü elinde tutan taraf Kıraca Holding A.Ş.'dir. Şirket, Sermaye Piyasası Kurulu'na ("SPK") kayıtlıdır ve hisseleri Borsa İstanbul A.Ş.'de ("BİST") işlem görmektedir. Şirket'in BİST'te işlem gören hisse oranı %39,44'tür (31 Aralık 2024: %39,44).

31 Aralık 2025 ve 31 Aralık 2024 tarihleri itibarıyla Karsan Otomotiv'in bağlı ortaklıkları ("bağlı ortaklıklar") (bundan sonra toplu olarak "Grup" olarak adlandırılacaktır) ve özkaynak yönetimiyle değerlendirilen yatırımlarının faaliyet konuları aşağıdaki gibidir:

Tam konsolidasyona tabi bağlı ortaklıklar

	Faaliyet konusu
Karsan İç ve Dış Ticaret A.Ş.	Satış pazarlama
Karsan Europe S.R.L.	Satış pazarlama
E-Buskar Sociedad Limitada Unipersonal ^(*)	Satış pazarlama
Karsan North America LLC	Satış pazarlama (Gayrifaal)

Özkaynak yöntemine göre muhasebeleştirilen iştirakler

	Faaliyet konusu
Hervout Corporate Industry SAS ^(*)	Satış pazarlama
Hervout Corporate Lease SAS ^(*)	Satış pazarlama

(*) Bakınız Dipnot 2.3.

Grup'un 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla yıl içinde çalışan personelin ortalama sayısı 2.308'dir (31 Aralık 2024: 2.364).

Konsolide Finansal Tabloların Onaylanması

1 Ocak - 31 Aralık 2025 hesap dönemine ait konsolide finansal tablolar Karsan Otomotiv Sanayii ve Ticaret A.Ş. Yönetim Kurulu tarafından 23 Şubat 2026 tarihinde onaylanmıştır. Genel Kurul'un ve ilgili düzenleyici kurumların yasal mevzuata göre düzenlenmiş finansal tabloları ve bu konsolide finansal tabloları değiştirme hakkı bulunmaktadır.

DİPNOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR

Sunuma İlişkin Temel Esaslar

Grup'un konsolide finansal tabloları, SPK'nın 13 Haziran 2013 tarih ve 28676 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan Seri II, 14.1 nolu "Sermaye Piyasasında Finansal Raporlamaya İlişkin Esaslar Tebliği" ("Tebliğ") hükümlerine uygun olarak, Kamu Gözetimi Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu ("KGK") tarafından yayımlanan uluslararası standartlarla uyumlu olacak şekilde Türkiye Finansal Raporlama Standartları ("TFRS") ile bunlara ilişkin ek ve yorumlar esas alınarak hazırlanmıştır. TFRS, Uluslararası Finansal Raporlama Standartları'nda ("UFRS") meydana gelen değişikliklere paralellik sağlanması amacıyla tebliğler aracılığıyla güncellenmektedir. Konsolide finansal tablolar KGK tarafından 3 Temmuz 2024 tarihinde yayımlanan "TFRS Taksonomisi Hakkında Duyuru" ile SPK tarafından yayımlanan Finansal Tablo Örnekleri ve Kullanım Rehberi'nde belirlenmiş olan formatlara uygun olarak sunulmuştur.

Grup, muhasebe kayıtlarının tutulmasında ve kanuni finansal tablolarının hazırlanmasında, Türk Ticaret Kanunu ("TTK"), vergi mevzuatı ve Maliye Bakanlığı tarafından çıkarılan Tekdüzen Hesap Planı şartlarına uymaktadır. Yabancı ülkelerde faaliyet gösteren bağlı ortaklıkların finansal tabloları faaliyet gösterdikleri ülkelerde geçerli olan kanun ve yönetmeliklere uygun olarak hazırlanmıştır. Konsolide finansal tablolar, gerçeğe uygun değerleri ile gösterilen maddi duran varlıklar grubundan arazi ve arsalar ve binalar ile yine gerçeğe uygun değerleri ile taşınan finansal yatırımlar, finansal varlık ve yükümlülüklerin dışında, tarihi maliyet esaslı baz alınarak Grup'un fonksiyonel para birimi olan Türk Lirası ("TL") olarak ölçülmüş ve sunulmuştur. Konsolide finansal tablolar, tarihi maliyet esasına göre hazırlanmış yasal kayıtlara, TFRS'ye uyum için gerekli olan düzeltme ve sınıflandırmalar yansıtılarak düzenlenmiştir. Bununla birlikte Grup, TTK gereğince hazırlanan finansal tablolarını, TFRS uyarınca doğru sunumun yapılması amacıyla Dipnot 2.5'te belirtilen muhasebe politikaları çerçevesinde düzenlemiştir.

İşletmenin sürekliliği

Konsolide finansal tablolar, Grup'un önümüzdeki bir yılda ve faaliyetlerinin doğal akışı içerisinde varlıklarından fayda elde edeceği ve yükümlülüklerini yerine getireceği varsayımı altında işletmenin sürekliliği esasına göre hazırlanmıştır. Grup'un 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla 8.299.655 TL tutarında geçmiş yıllar zararları bulunmaktadır. Aynı tarihte sona eren dönemde ise 179.091 TL tutarında dönem karı oluşmaktadır. Ayrıca, 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla Grup'un dönen varlıkları, kısa vadeli yükümlülüklerinden 30.572 TL tutarında daha fazladır. Grup Yönetimi, 2025 yılı için bütçe ve tahmin çalışmalarında hasıllattaki büyümeden oluşacak ölçekle esas faaliyet karlılığında artış beklemekte ve bu seviyenin mevcut işletme sermayeyi güçlendirecek derecede nakit girişi oluşturacağını öngörmektedir. Bu nedenlerden ötürü, Grup yönetimi işletmenin sürekliliğine ilişkin net işletme sermayesine yönelik bir risk öngörmemektedir.

Yabancı para çevrimi

i. Fonksiyonel ve raporlama para birimi

Grup'un her bir şirketinin finansal tablo kalemleri, söz konusu şirketin içinde bulunduğu ve operasyonlarını sürdürdüğü ana ekonomide geçerli olan para birimi cinsinden ölçülmüştür ("fonksiyonel para birimi"). Konsolide finansal tablolar, ana şirketin fonksiyonel ve raporlama para birimi olan TL cinsinden sunulmuştur.



KARSAN OTOMOTİV SANAYİİ VE TİCARET A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

1 OCAK - 31 ARALIK 2025 HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası'nın ("TL"), 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla satın alma gücü esasına göre ifade edilmiştir.)

DİPNOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (Devamı)

2.1 Sunuma İlişkin Temel Esaslar (Devamı)

ii. İşlemler ve bakiyeler

Yabancı para cinsinden yapılan işlemler, işlemin yapıldığı günü döviz kurlarından fonksiyonel para birimine çevrilmiştir. Bu işlemlerin gerçekleşmesinden ve yabancı para cinsinden olan parasal varlık ve yükümlülüklerin dönem sonu döviz kurlarından çevrilmesinden kaynaklanan kur farkı gelir ve giderleri nakit akım ve net yatırımın koruması olarak değerlendirilip özkaynaklar altında takip edilenler dışında konsolide kar veya zarar ve diğer kapsamlı gelir tablosuna dahil edilir. Tüm kur farkı kar ve zararları konsolide kar veya zarar ve diğer kapsamlı gelir tablosunda finansal gelir ve giderler ve esas faaliyetlerden diğer gelirler ve giderler içerisinde sunulmuştur.

iii. Yabancı ülkelerdeki bağlı ortaklıkların finansal tablolarının çevrimi

Yabancı ülkelerde kayıtlı bulunan bağlı ortaklıkların finansal tabloları bulundukları ülkelerin standart, kanun ve düzenlemelerine göre hazırlanmış ve doğru bir sunum ve içerik için TMS/TFRS'ye uyarlanmıştır. Yabancı ülkelerde faaliyet gösteren bağlı ortaklıkların varlık ve yükümlülükleri finansal durum tablosu (bilanço) tarihindeki döviz kurları kullanılarak TL'ye çevrilmiştir. Bu ortaklıkların kar veya zarar ve diğer kapsamlı gelir tablosu kalemleri ise ortalama kurlar kullanılarak TL'ye çevrilmiştir (ortalama kur işlem tarihlerindeki kur değişikliklerini mantıklı bir şekilde yansıtmıyorsa, işlemler gerçekleştiği tarihlerdeki kurdan çevrilir). Kapanış ve ortalama kur kullanımı sonucu ortaya çıkan kur farkları ana ortaklığa ait olmaları durumunda özkaynaklar içerisindeki "yabancı para çevrim farkları" kalemi altında muhasebeleştirilmektedir.

Finansal durum tablosu (bilanço) tarihlerindeki ve kar veya zarar ve diğer kapsamlı gelir tablosu kalemleri için kullanılan ilgili dönemlerdeki kurlar aşağıdaki gibidir:

	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
Avro/TL (Bilanço tarihi)	50,2859	36,7362
Avro/TL (Ortalama)	44,6948	35,4893

Yüksek enflasyonlu ekonomilerde finansal raporlama

TFRS'leri uygulayan işletmeler, Kamu Gözetimi Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu (KGG) tarafından 23 Kasım 2023 tarihinde yapılan açıklamayla birlikte, 31 Aralık 2023 tarihinde veya sonrasında sona eren yıllık raporlama dönemine ait finansal tablolarından itibaren TMS 29 Yüksek Enflasyonlu Ekonomilerde Finansal Raporlama Standardına göre enflasyon muhasebesi uygulamaya başlamıştır.

SPK'nın 28 Aralık 2023 tarih ve 81/1820 sayılı kararı uyarınca, Türkiye Muhasebe/Finansal Raporlama Standartlarını uygulayan finansal raporlama düzenlemelerine tabi ihraççılar ile sermaye piyasası kurumlarının, 31 Aralık 2023 tarihi itibarıyla sona eren hesap dönemlerine ait yıllık finansal raporlarından başlamak üzere TMS 29 hükümlerini uygulamak suretiyle enflasyon muhasebesi uygulamasına karar verilmiştir.

TMS 29 uyarınca yapılan yeniden düzenlemeler, Türkiye İstatistik Kurumu ("TÜİK") tarafından yayınlanan Türkiye'deki Tüketici Fiyat Endeksi'nden ("TÜFE") elde edilen düzeltme katsayısı kullanılarak yapılmıştır. 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla, konsolide finansal tabloların düzeltilmesinde kullanılan endeksler ve düzeltme katsayıları aşağıdaki gibidir:

Tarih	Endeks	Düzeltilme Katsayısı	Üç Yıllık Bileşik Enflasyon Oranı
31 Aralık 2025	3.513,87	1,00000	%211
31 Aralık 2024	2.684,55	1,30892	%291
31 Aralık 2023	1.859,38	1,88981	%268

Grup'un yüksek enflasyonlu ekonomilerde finansal raporlama amacıyla yaptığı düzeltme işleminin ana unsurları aşağıdaki gibidir:

- Türk Lirası cinsinden hazırlanmış cari dönem finansal tablolar, finansal durum tablosu tarihindeki satın alma gücü ile ifade edilmekte olup önceki raporlama dönemlerine ait tutarlar da yine raporlama dönemi sonundaki satın alma gücüne göre düzeltilerek ifade edilmektedir.

- Parasal varlık ve yükümlülükler, hali hazırda, finansal durum tablosu tarihindeki cari satın alma gücü ile ifade edildiğinden düzeltilmemektedir. Parasal olmayan kalemlerin enflasyona göre düzeltilmiş değerlerinin, geri kazanılabilir tutarı ya da net gerçekleşebilir değeri aştığı durumda, sırasıyla TMS 36 ve TMS 2 hükümleri uygulanmıştır.

- Finansal durum tablosu tarihindeki cari satın alma gücüyle ifade edilmemiş olan parasal olmayan varlık ve yükümlülükler ile özkaynak kalemleri, ilgili düzeltme katsayıları kullanılarak düzeltilmiştir.

- Bilançodaki parasal olmayan kalemlerin konsolide kar veya zarar ve diğer kapsamlı gelir tablosuna etkisi olanlar dışındaki konsolide kar veya zarar ve diğer kapsamlı gelir tablosunda yer alan tüm kalemler, gelir ve gider hesaplarının finansal tablolara ilk olarak yansıtıldıkları dönemler üzerinden hesaplanan katsayılar ile endekslenmişlerdir.

- Enflasyonun Grup'un cari dönemdeki net parasal varlık pozisyonu üzerindeki etkisi, gelir tablosunda net parasal pozisyon kazançları/ (kayıpları) hesabına kaydedilmiştir. 1 Ocak - 31 Aralık 2025 hesap dönemi içerisinde 1.434.178 TL tutarındaki, enflasyonun Grup'un cari dönemdeki net parasal varlık/yükümlülük pozisyonu üzerindeki etkisi, konsolide kar veya zarar ve diğer kapsamlı gelir tablosunda net parasal pozisyon kazançları olarak muhasebeleştirilmiştir (1 Ocak - 31 Aralık 2024: 1.678.295 TL tutarında net parasal pozisyon kazançları).



KARSAN OTOMOTİV SANAYİİ VE TİCARET A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

1 OCAK - 31 ARALIK 2025 HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası'nın ("TL"), 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla satın alma gücü esasına göre ifade edilmiştir.)

DİPNOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (Devamı)

2.2 Türkiye Finansal Raporlama Standartları'ndaki Değişiklikler

a. 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla yürürlükte olan yeni standartlar ile mevcut önceki standartlara getirilen değişiklikler ve yorumlar:

- TMS 21 Değiştirilebilirliğin Eksikliği;** 1 Ocak 2025 tarihinde veya bu tarihten sonra başlayan yıllık raporlama dönemleri için geçerlidir. Bir işletme, belirli bir amaç için belirli bir ölçüm tarihinde başka bir para birimine çevrilemeyen yabancı para biriminde yapılan bir işlem veya faaliyete sahip olduğunda bu değişikliklerden etkilenir. Bir para birimi, başka bir para birimini elde etme olanağı mevcut olduğunda (normal bir idari gecikmeyle) değiştirilebilir ve işlem uygulanabilir haklar ve yükümlülükler yaratan bir piyasa veya takas mekanizması yoluyla gerçekleşir. Grup'un konsolide finansal tabloları üzerinde önemli bir etkisi bulunmamaktadır.

b. 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla yayımlanmış ancak henüz yürürlüğe girmemiş olan standartlar, değişiklikler ve yorumlar:

- TFRS 17, 'Sigorta Sözleşmeleri';** 1 Ocak 2023 tarihinde veya bu tarihten sonra başlayan yıllık raporlama dönemlerinde geçerlidir. Bu standart, hali hazırda çok çeşitli uygulamalara izin veren TFRS 4'ün yerine geçmektedir. TFRS 17, sigorta sözleşmeleri ile isteğe bağlı katılım özelliğine sahip yatırım sözleşmeleri düzenleyen tüm işletmelerin muhasebesini temelden değiştirecektir.
- TFRS 9 ve TFRS 7'deki finansal Araçların sınıflandırma ve ölçümüne ilişkin değişiklikler;** 1 Ocak 2026 tarihinde veya bu tarihten sonra başlayan yıllık raporlama dönemleri için geçerlidir (erken uygulamaya izin verilir). Bu değişiklikler:
 - Elektronik nakit transferi sistemi aracılığıyla ödenen bazı finansal borçlar için yeni bir istisna ile birlikte, bazı finansal varlık ve yükümlülüklerin muhasebeleştirilmesi ve finansal tablo dışı bırakılmasıyla ilgili zamanlamaya ilişkin gerekliliklere açıklık getirilmesi;
 - Bir finansal varlığın yalnızca anapara ve faiz ödemeleri kriterini karşılayıp karşılamadığının değerlendirilmesine ilişkin daha fazla rehberlik sağlanması ve açıklığa kavuşturulması;
 - Nakit akışlarını değiştirebilecek sözleşme şartlarına sahip belirli araçlar için yeni dipnot açıklamaları eklemek (çevresel, sosyal ve yönetim (ESG) hedeflerine ulaşılmasıyla bağlantılı özelliklere sahip bazı araçlar gibi); ve
 - Gerçeğe uygun değer farkı diğer kapsamlı gelire yansıtılan özkaynak araçlarına ilişkin dipnot açıklamalarında güncellemeler yapılmasıdır.TFRS 9 ve TFRS 7'deki Finansal Araçların sınıflandırma ve ölçümüne ilişkin değişiklikler.
- TFRS'lere İlişkin Yıllık İyileştirmeler – 11. Değişiklik;** 1 Ocak 2026 tarihinde veya bu tarihten sonra başlayan yıllık raporlama dönemleri için geçerlidir (erken uygulamaya izin verilir). Yıllık iyileştirmeler, bir Muhasebe Standartındaki ifadeleri açıklığa kavuşturan veya Muhasebe Standartlarındaki hükümler arasındaki nispeten küçük beklenmeyen sonuçları, gözden kaçırılan noktaları veya tutarsızlıkları düzeltен değişikliklerle sınırlıdır. 2024 değişiklikleri aşağıdaki standartlara ilişkin yapılmıştır:

- TFRS 1 Türkiye Finansal Raporlama Standartlarının İlk Uygulaması;
- TFRS 7 Finansal Araçlar: Açıklamalar ve Standartın ilişkisindeki UFRS 7'nin uygulanmasına yönelik Rehber;
- TFRS 9 Finansal Araçlar;
- TFRS 10 Konsolide Finansal Tablolar ve
- TMS 7 Nakit Akış Tablosu.

- TFRS 9 ve TFRS 7'deki doğaya bağımlı elektrige atıfta bulunan sözleşmelere ilişkin değişiklikler;** 1 Ocak 2026 tarihinde veya bu tarihten sonra başlayan yıllık raporlama dönemleri için geçerlidir, ancak gerektiği durumlarda yerel onaya tabi olarak erken uygulanabilir. Bu değişiklikler, TFRS 9'un 'işletmenin kendi kullanımı' ve korunma muhasebesi hükümlerini değiştirir ve TFRS 7'de hedeflenen açıklama hükümlerini getirir. Bu değişiklikler yalnızca, elektrik üretiminin kaynağının kontrol edilemeyen doğal koşullarına (hava durumu gibi) bağlı olması nedeniyle, bir işletmeyi temel elektrik miktarındaki değişkenliğe maruz bırakan sözleşmelere uygulanır. Bu sözleşmeler, "doğaya bağımlı elektrige atıfta bulunan sözleşmeler" olarak tanımlanır.

- TMS 21'e İlişkin Değişiklikler – Yüksek enflasyonlu bir sunum para birimine kur çevrimi;** 1 Ocak 2027 tarihinde veya bu tarihten sonra başlayan yıllık raporlama dönemleri için geçerlidir. Bu dar kapsamlı değişiklikler, sunum para birimi yüksek enflasyonlu bir ekonominin para birimi olan işletmeler için uygulanacak çevrim prosedürlerini düzenlemektedir. İşletme bu değişiklikleri aşağıdaki durumlarda uygular:

- Fonksiyonel para birimi yüksek enflasyonlu olmayan bir ekonominin para birimi olan bir işletmenin, finansal durumunu ve faaliyet sonuçlarını yüksek enflasyonlu bir ekonominin para birimine çevirmesi durumunda; veya
- Fonksiyonel para birimi yüksek enflasyonlu olmayan bir ekonominin para birimi olan bir yabancı işletmenin, finansal durumunun ve faaliyet sonuçlarının yüksek enflasyonlu bir ekonominin para birimine çevrilmesi durumunda.
-
- Söz konusu değişiklikler, ortaya çıkan bilginin faydalılığını maliyet etkin bir şekilde iyileştirmeyi amaçlamaktadır. Paydaşlardan alınan geri bildirimler doğrultusunda geliştirilen bu değişikliklerin, uygulamadaki çeşitliliği azaltması ve yüksek enflasyonlu bir para biriminde raporlama için daha açık bir temel sağlaması beklenmektedir.

- TFRS 7, TFRS 18, TMS 1, TMS 8, TMS 36 ve TMS 37'ye ilişkin örnek uygulamalarda yapılan değişiklikler – Finansal Tablolardaki Belirsizliklere İlişkin Açıklamalar;** Bu değişiklikler, bir işletmenin finansal tablolarındaki belirsizliklerin etkilerini açıklarken TFRS Muhasebe Standartları uyarınca belirsizliklerin açıklanmasına ilişkin örnekler içerir. Söz konusu örnekler, iklimle ilgili senaryolar kapsamında ortaya çıkan belirsizliklerin etkilerinin nasıl açıklanacağını göstermektedir; ancak bu örneklerde yer alan ilke ve hükümler, diğer belirsizliklerin açıklanmasına da uygulanabilir niteliktedir. Örnek uygulamalar, TFRS Muhasebe Standartlarında yer alan yükümlülüklere ilave getirmemekte veya bu yükümlülükleri değiştirmemektedir. Bu nedenle, söz konusu değişiklikler için herhangi bir geçiş hükmü bulunmamaktadır. Bunun yerine, bu örnek uygulamalar ilişkili oldukları TFRS Muhasebe Standartlarına eşlik edecek şekilde yayımlanacaktır. Örnek uygulamalar için belirlenmiş bir yürürlük tarihi bulunmamakla birlikte, işletmeler 31 Aralık 2025 raporlama dönemi sonu itibarıyla bu örneklerin uygulanmasını değerlendirebilir.



KARSAN OTOMOTİV SANAYİİ VE TİCARET A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

1 OCAK - 31 ARALIK 2025 HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası'nın ("TL"), 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla satın alma gücü esasına göre ifade edilmiştir.)

DİPNOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (Devamı)

2.2 Türkiye Finansal Raporlama Standartları'ndaki Değişiklikler (Devamı)

- **TFRS 18 Finansal Tablolarda Sunum ve Açıklama;** 1 Ocak 2027 tarihinde veya bu tarihten sonra başlayan yıllık raporlama dönemleri için geçerlidir. Bu standart, kar veya zarar tablosundaki güncellemelere odaklanan, mali tabloların sunumuna ve açıklanmasına ilişkin yeni standarttır. TFRS 18'de getirilen temel yeni kavramlar aşağıdakilerle ilgilidir:

- kar veya zarar tablosunun yapısı
- işletmenin finansal tablolarının dışında raporlanan belirli kâr veya zarar performans ölçütleri (yani yönetim tarafından tanımlanan performans ölçütleri) için finansal tablolarda yapılması gereken açıklamalar; ve genel olarak temel finansal tablolar ve dipnotlar için geçerli olan toplulaştırma ve ayırtırmaya ilişkin geliştirilmiş ilkeler.

Aralık 2025 tarihinde sona eren raporlama dönemi için yapılacak açıklamalar aşağıdakileri içermelidir:

- değişikliklerin niteliği,
- TFRS 18'in, 1 Ocak 2027 tarihinde veya sonrasında başlayan yıllık raporlama dönemleri için uygulanmasının zorunlu olduğu hususu,
- planlanan ilk uygulama tarihi; ve
- aşağıdakilerden biri:
- TFRS 18'in ilk uygulandığı dönemde, söz konusu standardın uygulanmasının işletmenin finansal tabloları üzerindeki olası etkilerinin değerlendirilmesine yardımcı olacak bilinen veya makul ölçüde tahmin edilebilir bilgiler; veya
- bu etkilerin bilinmediği veya makul ölçüde tahmin edilebilir olmadığı durumlarda, bu durumu ifade eden bir açıklama.

TMS 8'in 30-31'inci paragraflarına uyum sağlamak amacıyla, işletmeler TFRS 18'in benimsenmesine ilişkin açıklamaları hazırlarken aşağıdaki ilkeleri dikkate almalıdır:

- a. Açıklamaların, işletmelerin uygulama sürecinin 2027 yılına doğru ilerlemesine paralel olarak giderek daha ayrıntılı hâle gelmesi beklenmektedir.
- b. Uygun ve güvenilir olması hâlinde nicel bilgilerin sunulmasının değerlendirilmesi.
- c. Diğer kamuya açık iletişimlerle uyumun değerlendirilmesi.
- d. Açıklamalar, yalnızca raporlama dönemi sonu itibarıyla mevcut olan bilgilere değil, finansal tabloların yayımlanma tarihine kadar mevcut olan bilgilere dayanmalıdır.

Grup yönetimi bu kapsamda yaptığı değerlendirmeler neticesinde TFRS 18 uygulamasını 1 Ocak 2027'den itibaren uygulamayı planlamaktadır. TFRS 18'in ilk uygulandığı dönemde, söz konusu standardın uygulanmasının işletmenin finansal tabloları ile performansı üzerindeki olası etkilerinin değerlendirilmesi süreci devam etmekte olup söz konusu etkiler bu rapor tarihi itibarıyla belirlenmemiş ve makul ölçüde tahmin edilememiştir.

- **TFRS 19 Kamuya Hesap Verme Yükümlülüğü Bulunmayan Bağlı Ortaklıklar: Açıklamalar ve Değişiklikler;** 1 Ocak 2027 tarihinde veya bu tarihten sonra başlayan yıllık raporlama dönemleri için geçerlidir. Yeni standart diğer TFRS'ler ile birlikte uygulanmaktadır. Şartları sağlayan bir bağlı ortaklık, açıklama hükümleri hariç diğer TFRS Muhasebe Standartlarındaki hükümleri uygular ve bunun yerine TFRS 19'daki azaltılmış açıklama gerekliliklerini uygular. TFRS 19'un azaltılmış açıklama gereklilikleri, şartları sağlayan bağlı ortaklıkların finansal tablolarının kullanıcılarının bilgi ihtiyaçları ile finansal tablo hazırlayıcıları için maliyet tasarrufları arasında denge kurar. TFRS 19, şartları sağlayan bağlı ortaklıklar için gönüllü uygulanabilecek bir standarttır.

Bir bağlı ortaklık aşağıdaki durumlarda ilgili şartları sağlar.

- kamuya hesap verme yükümlülüğünün bulunmaması ve
 - TFRS Muhasebe Standartlarına uygun, kamunun kullanımına açık konsolide mali tablolar üreten bir ana veya ara ana ortaklığının olması.
- **TFRS 19 Kamuya Hesap Verme Yükümlülüğü Bulunmayan Bağlı Ortaklıklar: Açıklamalar;** Bu değişikliklerle birlikte TFRS 19, TFRS 19'un uygulanacağı tarih olan 1 Ocak 2027'ye kadar yürürlüğe girecek olan TFRS Muhasebe Standartlarındaki değişiklikleri yansıtmaktadır. Söz konusu değişiklikler, Şubat 2021 ile Mayıs 2024 tarihleri arasında yayımlanan standartlar ve değişiklikler kapsamında, uygun bağlı ortaklıklar için açıklama yükümlülüklerini azaltarak kolaylık sağlamaktadır; özellikle:

- TFRS 18 Finansal Tablolarda Sunum ve Açıklamalar;
- Tedarikçi Finansman Anlaşmalarına İlişkin Düzenlemeler (TMS 7 ve TFRS 7'de yapılan değişiklikler);
- Uluslararası Vergi Reformu – İkinci Sütun Model Kuralları (TMS 12'de yapılan değişiklikler);
- Değiştirilebilirliğin Eksikliği (TMS 21'de yapılan değişiklikler); ve
- Finansal Araçların Sınıflandırma ve Ölçümüne İlişkin Değişiklikler (TFRS 9 ve TFRS 7'de yapılan değişiklikler).

Grup söz konusu değişiklikler ve yeni standartları geçerlilik tarihlerinden itibaren uygulayacak olup Grup'un konsolide finansal tabloları üzerinde TFRS 18 hakkında devam eden değerlendirmeler haricinde önemli bir etkilerinin olmaması beklenmektedir.



KARSAN OTOMOTİV SANAYİİ VE TİCARET A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

1 OCAK - 31 ARALIK 2025 HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası'nın ("TL"), 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla satın alma gücü esasına göre ifade edilmiştir.)

DİPNOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (Devamı)

2.3 Konsolidasyon Esasları

Tam Konsolidasyon Esasları

Konsolide finansal tablolar, aşağıda açıklanan esaslar doğrultusunda, Grup'un ve bağlı ortaklıklarının hesaplarını içermektedir. Konsolidasyon kapsamına giren şirketlerin finansal tabloları, konsolide finansal tabloların tarihleri 31 Aralık 2025 itibarıyla, TFRS'ye uygun olarak yeknesak muhasebe politikalarını uygulayarak ve aynı gösterimi sağlayarak hazırlanmıştır. Bağlı ortaklıkların muhasebe politikaları, gerektiğinde Grup'un politikaları ile tutarlı olacak şekilde yeniden düzenlenmiştir.

Grup'un üzerinde kontrolü olan tüm işletmeler, Grup'un bağlı ortaklığı konumundadır. Grup, işletmeyle olan ilişkisinden dolayı değişken getirilere maruz kaldığı veya bu getirilerde hak sahibi olduğu, aynı zamanda bu getirileri işletme üzerindeki gücüyle etkileme imkanına sahip olduğu durumda, işletmeyi kontrol etmektedir. Bağlı ortaklık üzerindeki kontrolün Grup'a geçtiği andan itibaren söz konusu bağlı ortaklık konsolidasyon kapsamına alınır. Bağlı ortaklık üzerindeki kontrolün sona erdiği andan itibaren ise söz konusu bağlı ortaklık konsolidasyon kapsamından çıkarılır.

Konsolidasyona dahil edilen şirketlerin bilançoları ve gelir tabloları tam konsolidasyon yöntemi kullanılarak konsolide edilmiş ve aralarındaki önemli tutardaki tüm borç/alacak bakiyeleri ile alım/satım işlemleri karşılıklı silinmiştir. İştirak tutarları ile iştirak edilen şirket özsermayeleri karşılıklı silinmiştir. Varlıklarda muhasebeleştirilmiş grup içi işlemlerden doğan karlar ve zararlar karşılıklı silinirken, gerçekleşmemiş zararlar ise işlemin transfer edilen varlıkta bir değer düşüklüğüne işaret etmediği durumlarda silinir.

Aşağıdaki tablo, 31 Aralık 2025 ve 31 Aralık 2024 tarihleri itibarıyla konsolidasyon kapsamına dahil edilmiş olan bağlı ortaklıkları ve Grup'un kontrol paylarını göstermektedir:

Bağlı ortaklıklar	Kuruluş ve faaliyet yeri	Geçerli para birimi	Grup'un sermayedeki pay oranı ve oy kullanma hakkı oranı (%)	
			31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
Karsan İç ve Dış Ticaret A.Ş.	Türkiye	TL	100	100
Karsan Europe S.R.L.	İtalya	Avro	100	100
Buskar Sociedad Limitada Unipersonal ^(*)	İspanya	Avro	100	-
Karsan North America LLC ^(**)	A.B.D.	ABD Doları	100	100

(*) Grup, 9 Mayıs 2025 tarihinde KAP platformunda şirket genel bilgi formunda güncellendiği üzere E - Buskar Sociedad Limitada Unipersonal" unvanlı şirketin 24 Nisan 2025 tarihinde %100 oranındaki hisselerini devralmıştır. Satın alım tarihinden itibaren tam konsolidasyon yöntemi ile finansal tablolarına dahil edilmiştir.

(**) Karsan North America LLC 'nin gayri faal olması sebebiyle 31 Aralık 2025 ve 31 Aralık 2024 tarihleri itibarıyla tarihli finansal tablolara tam konsolidasyon yöntemi ile dahil edilmemiştir.

Kontrol gücü olmayan payların, bağlı ortaklığın net varlık ve cari dönem konsolide kar veya zarar ve kapsamlı gelir veya giderlerindeki payı, konsolide kar veya zarar ve diğer kapsamlı gelir ve gider ile konsolide özkaynaklar değişim tablolarında "kontrol gücü olmayan paylar" adıyla ayrıca sınıflandırılır. Grup'un 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla kontrol gücü olmayan payları bulunmamaktadır.

Bağlı ortaklıkların elden çıkartılması

Grup'un bağlı ortaklıklarındaki sermaye payında kontrol kaybına neden olmayan değişiklikler özkaynak işlemleri olarak muhasebeleştirilir. Grup'un payı ile kontrol gücü olmayan payların defter değerleri, bağlı ortaklık paylarındaki değişiklikleri yansıtmak amacıyla düzeltilir. Kontrol gücü olmayan payların düzeltildiği tutar ile alınan veya ödenen bedelin gerçeğe uygun değeri arasındaki fark, doğrudan özkaynaklarda Grup'un payı olarak muhasebeleştirilir.

Grup'un bağlı ortaklıklar üzerinde kontrolünün kaybolması durumunda, Grup'un bağlı ortaklıklar üzerindeki payları kontrolün kaybedildiği tarihteki gerçeğe uygun değeri ile ölçülür ve defter değeri ile arasındaki fark kar veya zarar olarak kaydedilir. Gerçeğe uygun değer, müşterek yönetime tabi ortaklık ve finansal varlıklarda sahip olunan payların sonradan muhasebesinin yapılabilmesi amacıyla ilk alım değeridir. Buna ek olarak, bu şirketle ilgili daha önce diğer kapsamlı gelir olarak tanınan tutarlar ilgili varlık ya da yükümlülükler Grup tarafından elden çıkarılmış gibi muhasebeleştirilir. Bu daha önce diğer kapsamlı gelir olarak tanınan tutarların kar ve zarar olarak sınıflandırılması gerektiği anlamına gelebilir.

Grup'un bir bağlı ortaklığındaki kontrolü kaybetmesi durumunda, satış sonrasındaki kar/zarar, i) alınan satış bedeli ile kalan payın gerçeğe uygun değerlerinin toplamı ile ii) bağlı ortaklığın varlık (şerefiye dahil) ve yükümlülüklerinin ve kontrol gücü olmayan payların önceki defter değerleri arasındaki fark olarak hesaplanır. Diğer kapsamlı gelir içinde bağlı ortaklık ile ilgili önceden muhasebeleştirilen ve özkaynakta toplanan tutarlar, Şirket'in ilgili varlıkları satmış olduğu varsayımı üzerine kullanılacak muhasebe yöntemine göre kayda alınır (örneğin; konuyla ilgili TFRS'ler uyarınca, kar/zarara aktarılması ya da doğrudan geçmiş yıl karlarına transfer). Bağlı ortaklığın satışı sonrası kalan yatırımın kontrolünün kaybedildiği tarihteki gerçeğe uygun değeri, TFRS 9 Finansal Araçlar standardı kapsamında belirlenen başlangıç muhasebeleştirmesinde gerçeğe uygun değer olarak ya da, uygulanabilir olduğu durumlarda, bir iştirak ya da müşterek olarak kontrol edilen bir işletmedeki yatırımın başlangıç muhasebeleştirmesindeki maliyet bedeli olarak kabul edilir.

Özkaynak yöntemi kullanılarak muhasebeleştirilen iştiraklerdeki yatırımlar

İştirak, özkaynak yöntemi kullanılarak muhasebeleştirilir ve başlangıçta maliyet bedeli ile muhasebeleştirilir. Grup'un %20 ile %50 arasında oy hakkına sahip olduğu veya üzerinde önemli etkisinin bulunduğu ancak kontrolünün bulunmadığı teşebbüslerdir. Grup arasındaki işlemlerde gerçekleşmemiş kazançlar önemli etkiye sahiptir, ancak kontrole tabi değildir. Grup ile iştirakleri arasındaki işlemlerden elde edilen gerçekleşmemiş kazançlar, Grup'un iştiraklerdeki payı ölçüsünde elimine edilir; işlem, devredilen varlığın değer düşüklüğüne ilişkin kanıt sağlamadığı sürece gerçekleşmemiş zararlar da elimine edilir. Grup'un iştiraklerinin iktisap sonrası kar veya zararlarındaki payı kapsamlı gelir tablosunda muhasebeleştirilir. İştiraklerden alınacak temettüleri, yatırımın defter değerinden düşülerek muhasebeleştirilir.



KARSAN OTOMOTİV SANAYİİ VE TİCARET A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

1 OCAK - 31 ARALIK 2025 HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası'nın ("TL"), 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla satın alma gücü esasına göre ifade edilmiştir.)

DİPNOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (Devamı)

2.3 Konsolidasyon Esasları (Devamı)

Önemli etkinliğin kaybıyla veya kontrol kazanımı ile sonuçlanmayan iştirak hisse alımı işlemleri, satın alma işleminin gerçekleştiği tarih itibarıyla iştirakin tanımlanabilir net varlıklarının gerçeğe uygun değeri ile varlığın edinimi için ödenilen bedelin gerçeğe uygun değeri arasındaki fark şerefiye olarak iştirak değerinin içinde muhasebeleştirilmiştir.

Özkaynakları pay alma yöntemi ile muhasebeleştirilmiş yatırım yapılan işletmenin muhasebe politikaları, Grup tarafından uygulanan muhasebe politikaları ile gerektiğinde tutarlılığının sağlanmasının amacıyla uygun şekilde değiştirilmiştir.

Grup, iştirak ile ilgili olarak söz konusu doğrultuda bir yükümlülük altına girmemiş veya bir taahhütte bulunmamış olduğu sürece iştiraktaki yatırımın kayıtlı değerinin sıfır olması veya Grup'un önemli etkisinin sona ermesi üzerine özsermaye yöntemine devam edilmemektedir. Önemli etkinin sona erdiği tarihteki yatırımın kayıtlı değeri, o tarihten sonra maliyet olarak gösterilmektedir. Önemli etkinliğin kaybına neden olmayan iştiraktaki hisse oranındaki azalma nispetinde, daha önce kapsamlı gelir/ (gider) içerisinde muhasebeleştirilmiş tutarlar, ilgili TFRS hükümlerine göre net dönem kar/ (zararı) ve birikmiş kar ile ilişkilendirilir.

Toplam kapsamlı gelir/gider değişimlerinden kaynaklanmayan iştirak tutarlarındaki artış veya azalışlar ilgili özkaynak kalemleriyle ilişkilendirilerek muhasebeleştirilir. Özkaynaktan pay alma yöntemi ile muhasebeleştirilmiş olan yatırımın defter değeri Dipnot 2.4'te anlatılan politikaya göre değer düşüklüğü için test edilmektedir.

Aşağıda yer alan tablo, 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla iştiraklerini ve ortaklık yapısını göstermektedir:

İştirak	Ortaklık Payları/Oy Hakları (%)	
	30 Aralık 2025	31 Aralık 2024
Hervout Corporate Industry SAS ("HCI") (*) (**)	20	20
Hervout Corporate Lease SAS ("HCL") (*) (**)	20	20

(*) HCI'nin, HCL hisselerinin tamamına sahip olması sebebiyle Grup'un HCL üzerindeki dolaylı ortaklığı %20'dir.

(**) Grup'un, doğrudan %20 oranında pay sahibi olduğu ortaklığı HCI'daki sahip olduğu payların 1 Ekim 2024 tarihi itibarıyla HCI sermayesinin %30'luk paylarına denk gelen kısmını Cosmobilis Group'un %100 bağlı ortaklıklarından BYmyCAR Importer'a devredilmiştir. BYmyCAR Importer, HCI'nin diğer ortağının sahip olduğu %30 hissesini de alarak, HCI'da toplamda %80 paya sahip olmuştur. İşlem sonucunda HCI'nin ortaklık yapısında Grup'un pay oranı %20 olmuş ve Grup'un HCI ve HCL üzerinde kontrolü kaybedilmiş olup söz konusu şirketlerde önemli etkinliği devam etmektedir. Bu sebeple, Grup'un HCI ve HCL'deki yatırımları, 31 Aralık 2025 ve 2024 tarihleri itibarıyla özkaynak yöntemiyle değerlendirilen yatırımlar olarak muhasebeleştirilmiştir (Dipnot 11).

2.4 Muhasebe Politikaları ve Tahminlerindeki Değişiklikler ve Hatalar

Yeni bir standardın ilk kez uygulanmasından kaynaklanan muhasebe politikası değişiklikleri, şayet varsa, geçiş hükümlerine uygun olarak geriye veya ileriye dönük olarak uygulanmaktadır. Herhangi bir geçiş hükmünün yer almadığı değişiklikler, muhasebe politikasında isteğe bağlı yapılan önemli değişiklikler veya tespit edilen muhasebe hataları geriye dönük olarak uygulanmakta ve önceki dönem finansal tabloları yeniden düzenlenmektedir. Grup'un 1 Ocak - 31 Aralık 2025 hesap dönemi içerisinde muhasebe politikalarında önemli bir değişikliği bulunmamaktadır.

Muhasebe tahminlerindeki değişiklikler, yalnızca bir döneme ilişkin ise, değişikliğin yapıldığı cari dönemde, gelecek dönemlere ilişkin ise, hem değişikliğin yapıldığı dönemde, hem de ileriye yönelik olarak uygulanır. Grup'un cari hesap döneminde muhasebe tahminlerinde önemli bir değişikliği olmamıştır.

Tespit edilen önemli muhasebe hataları geriye dönük olarak uygulanır ve önceki dönem konsolide finansal tabloları yeniden düzenlenir. Grup'un cari hesap döneminde tespit edilen önemli muhasebe hatası bulunmamaktadır.

2.5 Önemli Muhasebe Politikalarının Özeti

İlişkili Taraflar

Bu konsolide finansal tabloların amacı doğrultusunda, Grup üzerinde kontrolü, müşterek kontrolü ve önemli etkisi bulunan hissedarlar, Grup'un nihai ortağı konumundaki Kıraca Holding, Yönetim Kurulu üyeleri, üst düzey yöneticiler ile birlikte bu kişilerin kontrolü, müşterek kontrolü veya önemli etkisi bulunan şirketler ilişkili taraflar olarak tanımlanmıştır (Dipnot 6).

Konsolide finansal tabloların amacına aşağıdaki taraflar ilişkili taraf olarak kabul edilir ve anılır.

a) Bir kişi veya bu kişinin yakın ailesinin bir üyesi, aşağıdaki durumlarda Grup ile ilişkili sayılır: Söz konusu kişinin,

- Grup üzerinde kontrol veya müşterek kontrol gücüne sahip olması durumunda,
- Grup üzerinde önemli etkiye sahip olması durumunda,
- Grup veya Şirket'in bir ana ortaklığının kilit yönetici personelinin bir üyesi olması durumunda.



KARSAN OTOMOTİV SANAYİİ VE TİCARET A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

1 OCAK - 31 ARALIK 2025 HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası'nın ("TL"), 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla satın alma gücü esasına göre ifade edilmiştir.)

DİPNOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (Devamı)

2.5 Önemli Muhasebe Politikalarının Özeti (Devamı)

İlişkili Taraflar (Devamı)

b) Aşağıdaki koşullardan herhangi birinin mevcut olması halinde işletme Grup ile ilişkili sayılır:

- İşletme ve Grup'un aynı grubun üyesi olması halinde,
- İşletme'nin, diğer işletmenin (veya diğer işletmenin de üyesi olduğu bir grubun üyesinin) iştiraki ya da iş ortaklığı olması halinde,
- Her iki işletmenin de aynı bir üçüncü tarafın iş ortaklığı olması halinde,
- İşletmelerden birinin üçüncü bir işletmenin iş ortaklığı olması ve diğer işletmenin söz konusu üçüncü işletmenin iştiraki olması halinde,
- İşletme'nin, Grup'un ya da Grup ile ilişkili olan bir işletmenin çalışanlarına ilişkin olarak işten ayrılma sonrasında sağlanan fayda planlarının olması halinde (Grup'un kendisinin böyle bir planının olması halinde, sponsor olan işverenler de Grup ile ilişkilidir),
- İşletme'nin (a) maddesinde tanımlanan bir kişi tarafından kontrol veya müştereken kontrol edilmesi halinde,
- (a) maddesinin (i) bendinde tanımlanan bir kişinin işletme üzerinde önemli etkisinin bulunması veya söz konusu işletmenin (ya da bu işletmenin ana ortaklığının) kilit yönetici personelinin bir üyesi olması halinde.

İlişkili tarafla yapılan işlem raporlayan işletme ile ilişkili bir taraf arasında kaynakların, hizmetlerin ya da yükümlülüklerin, bir bedel karşılığı olup olmadığına bakılmaksızın transferidir.

Hasılat

Grup, TFRS 15 “Müşteri Sözleşmelerinden Hasılat Standardı” doğrultusunda aşağıda yer alan beş aşamalı model kapsamında hasılatı konsolide finansal tablolarında muhasebeleştirmektedir (Dipnot 21).

- Müşteriler ile yapılan sözleşmelerin tanımlanması,
- Sözleşmelerdeki edim yükümlülüklerinin tanımlanması,
- Sözleşmelerdeki işlem bedelinin belirlenmesi,
- İşlem bedelinin edim yükümlülüklerine dağıtılması,
- Hasılatın muhasebeleştirilmesi.

Grup, müşterilerle yapılan her bir sözleşmede taahhüt ettiği mal veya hizmetleri değerlendirerek, söz konusu mal veya hizmetleri devretmeye yönelik verdiği her bir taahhüdü ayrı bir edim yükümlülüğü olarak belirlemektedir.

Her bir edim yükümlülüğü için, edim yükümlülüğünün zamana yayılı olarak mı yoksa belirli bir anda mı yerine getirileceği sözleşme başlangıcında belirlenir. Grup, bir mal veya hizmetin kontrolünü zamanla devreder ve dolayısıyla ilgili satışlara ilişkin edim yükümlülüklerini zamana yayılı olarak yerine getirirse, söz konusu edim yükümlülüklerinin tamamen yerine getirilmesine yönelik ilerlemeyi ölçerek hasılatı zamana yayılı olarak finansal tablolara alır.

Grup, taahhüt edilmiş bir mal veya hizmeti müşterisine devrederek edim yükümlülüğünü yerine getirdiğinde veya getirdikçe, bu edim yükümlülüğüne tekabül eden işlem bedelini hasılat olarak finansal tablolarına kaydeder. Mal veya hizmetlerin kontrolü müşterilerin eline geçtiğinde (veya geçtikçe) mal veya hizmet devredilmiş olur.

Bu modele göre öncelikle müşterilerle yapılan her bir sözleşmede taahhüt edilen mal veya hizmetler değerlendirilmekte ve söz konusu mal veya hizmetleri devretmeye yönelik verilen her bir taahhüdü ayrı bir edim yükümlülüğü olarak belirlenmektedir. Sonrasında ise edim yükümlülüklerinin zamana yayılı olarak mı yoksa belirli bir anda mı yerine getirileceği tespit edilmektedir. Grup, bir mal veya hizmetin kontrolünü zamanla devreder ve dolayısıyla ilgili satışlara ilişkin edim yükümlülüklerini zamana yayılı olarak yerine getirirse, söz konusu edim yükümlülüklerinin tamamen yerine getirilmesine yönelik ilerlemeyi ölçerek hasılatı zamana yayılı olarak finansal tablolara alır. Mal veya hizmet devri taahhüdü niteliğindeki edim yükümlülükleri ile alakalı hasılat, mal veya hizmetlerin kontrolünün müşterilerin eline geçtiğinde muhasebeleştirilir.

Grup aşağıdaki şartların tamamının karşılanması durumunda müşterisi ile yaptığı bir sözleşmeyi hasılat olarak muhasebeleştirir:

- Sözleşmenin tarafları sözleşmeyi (yazılı, sözlü ya da diğer ticari teamüllere uyarınca) onaylamış ve kendi edimlerini ifa etmeyi taahhüt etmektedir,
- Grup her bir tarafın devredeceği mal veya hizmetlerle ilgili hakları tanımlayabilmektedir,
- Grup devredilecek mal veya hizmetlerle ilgili ödeme koşulları tanımlayabilmektedir,
- Sözleşme özü itibarıyla ticari niteliktedir,
- Grup'un müşteriye devredilecek mal veya hizmetler karşılığı bedel tahsil edecek olması muhtemeldir. Bir bedelin tahsil edilebilirliğinin muhtemel olup olmadığını değerlendirirken işletme, sadece müşterinin bu bedeli vadesinde ödeyebilmesini ve buna ilişkin niyetini dikkate alır.

Ürün satışlarından kaynaklanan hasılat

Grup, ağırlıklı olarak ürettiği Karsan ve diğer markalı ürünlerin (otobüs, minibüs, binek araçlar) satışından hasılat elde etmektedir. Hasılat, ürünlerin kontrolü müşteriye devredildiğinde kaydedilir. Ayrıca, ürünler ile birlikte Grup'un müşterilerine verdiği, satılan ürüne ve satış yapılan ülkeye göre süreleri 2-5 yıl arası değişen yasal garanti taahhütleri vardır. Bu yasal garanti taahhütleri kanunlar tarafından zorunlu kılınan, üründen bağımsız olarak bir fiyatı olmayan ve bağımsız olarak satılamayan taahhütler olup ürün satışından ayrı bir ürün veya hizmet olarak değerlendirilmemektedir.

Hasılat, ürünlerin kontrolünün transfer olmuş olması, ödenecek bedelin tahsilatının muhtemel olması, yüklenilecek ilgili maliyetlerin ve malların muhtemel iade tutarlarının güvenilir şekilde tahmin edilebilmesi, satışa konu mal üzerinde devam eden yönetim etkinliğinin kalmamış olması ve hasılat tutarının güvenilir bir şekilde ölçülebildiği durumlarda kaydedilir. Bir indirim verilmesi muhtemel ve tutarı güvenilir bir biçimde ölçülebiliyorsa, hasılat kaydedildiği anda indirim tutarı hasılatтан düşülerek kaydedilir. Grup, satış yapılan malın kontrolünün müşteriye devrini değerlendirirken;

- Mal veya hizmete ilişkin tahsil hakkına sahipliği,
- Müşterinin malın yasal hakkına sahipliği,
- Malın fiziki zilyetliğinin devri,
- Malın mülkiyetinin getirdiği önemli risk ve getirilerine sahipliği,

Müşterinin malın kabul etmesi şartlarını dikkate alır.



KARSAN OTOMOTİV SANAYİİ VE TİCARET A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

1 OCAK - 31 ARALIK 2025 HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası'nın ("TL"), 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla satın alma gücü esasına göre ifade edilmiştir.)

DİPNOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (Devamı)

2.5 Önemli Muhasebe Politikalarının Özeti (Devamı)

Hasılat (Devamı)

Her bir edim yükümlülüğü için Grup, sözleşme başlangıcında edim yükümlülüğünü zamanla yerine getirip getirmediğini veya edim yükümlülüğünün zamanın belli bir anında yerine getirip getirmediğini belirler. Grup, ürün satışlarından kaynaklanan hasılatı kontrolün müşteriye devrini takiben finansal tablolarına kaydeder. Grup, müşterilerinden tamamlanan ediminin müşteri açısından değerine doğrudan karşılık gelen bir bedelin tahsiline hak kazanması durumunda (ürünlerin tesliminde), faturalama hakkına sahip olduğu tutar kadar hasılatı finansal tablolara almaktadır.

Karsan ve diğer markalı araçların satışları

Grup, kendi ve diğer markalı araçlara ilişkin hasılatı, yukarıda belirtilen politikaya uygun olarak satış anında konsolide finansal tablolarda muhasebeleştirmektedir.

Uzatılmış garanti ve bakım hizmeti satışlarından kaynaklanan hasılat

Grup, ürettiği ürünler için kanunlar tarafından zorunlu kılınan yasal sürelerin bitişinden başlayan dönemler için garanti taahhüdü ve bakım hizmeti satışı yapmaktadır. Verilen ek taahhütlerin fiyatı, satılan ürünlerden ayrı olarak, sözleşme içerisinde taahhüt edilen farklı bir hizmet olarak değerlendirilmektedir. Bu nedenle Grup, uzatılmış garanti satışları ve bakım hizmetleri nedeniyle verilecek hizmeti ayrı bir edim yükümlülüğü olarak muhasebeleştirmektedir. Hizmet gelirleri hizmetin verildiği dönemde gelir kaydedilir. Bir yıldan uzun süreli bakım onarım sözleşmeleri kapsamındaki hizmet gelirleri, sözleşme dönemlerine eşit olarak yayılarak muhasebeleştirilir ve ileriki dönemlere ait tutarlar konsolide finansal tablolara ertelenmiş gelir olarak yansıtılır.

Otobüs satışları (İhaleler)

Grup, kamu (belediye) ihaleleri kapsamındaki ihale hasılatını, otobüslerin teslimatları gerçekleştiği zaman konsolide finansal tablolarda muhasebeleştirir. Grup, ihaleler kapsamında 5 yıllık satış sonrası bakım ve onarım hizmeti sağlamakta olup, söz konusu hizmetlerin maliyeti ile ilgili olarak konsolide finansal tablolarda bakım ve onarım karşılığını hasılatı ile eş zamanlı muhasebeleştirir. Grup, bakım paketi satışlarında hizmetin kontrolünü zamanla devreder ve dolayısıyla söz konusu satışlarına ilişkin edim yükümlülüklerini zamanla yerine getirir ve bu edim yükümlülüğünün tamamen yerine getirilmesine yönelik ilerlemeyi ölçerek zamanla hasılatı finansal tablolara alır. Müşterilerden projeler kapsamında alınan avanslar, müşteri sözleşmelerden doğan yükümlülük olarak finansal tablolarda kaydedilmekte ve ilgili edim yükümlülüğü gerçekleştiğinde hasılat olarak kaydedilmektedir.

Temettü ve faiz geliri:

Hisse senedi yatırımlarından elde edilen temettü geliri, hissedarların temettü alma hakkı doğduğu zaman (Grup'un ekonomik faydaları elde edeceği ve gelirin güvenilir bir biçimde ölçülmesi mümkün olduğu sürece) kayda alınır. Finansal varlıklardan elde edilen faiz geliri, Grup'un ekonomik faydaları elde edeceği ve gelirin güvenilir bir biçimde ölçülmesi mümkün olduğu sürece kayıtlara alınır. Faiz geliri, kalan anapara bakiyesi ile beklenen ömrü boyunca ilgili finansal varlıktan elde edilecek tahmini nakit girişlerini söz konusu varlığın kayıtlı değerine indirgeyen efektif faiz oranı nispetinde ilgili dönemde tahakkuk ettirilir.

Stoklar

Stoklar, maliyetin ya da net gerçekleşebilir değerın düşük olanı ile değerlendirilmektedir (Dipnot 9). Stokların maliyeti tüm satın alma maliyetlerini, dönüştürme maliyetlerini ve stokların mevcut durumuna ve konumuna getirilmesi için katılan diğer maliyetleri içerir. Stokların maliyeti ağırlıklı ortalama maliyet yöntemine göre hesaplanmıştır. Net gerçekleşebilir değer, olağan ticari faaliyet içerisinde oluşan tahmini satış fiyatından tahmini tamamlanma maliyeti ile satış gerçekleştirerek için yüklenilmesi gereken tahmini maliyetlerin toplamının indirilmesiyle elde edilir. Stokların net gerçekleşebilir değeri maliyetinin altına düştüğünde, stoklar net gerçekleşebilir değerine indirgenir ve değer düşüklüğünün olduğu yılda kar veya zarar tablosuna gider olarak yansıtılır. Daha önce stokların net gerçekleşebilir değere indirgenmesine neden olan koşulların geçerliliğini kaybetmesi veya değişen ekonomik koşullar nedeniyle net gerçekleşebilir değerde artış olduğu kanıtlandığı durumlarda, ayrılan değer düşüklüğü karşılığı iptal edilir. İptal edilen tutar önceden ayrılan değer düşüklüğü tutarı ile sınırlıdır.

Maddi duran varlıklar

Arazi ve arsalar ile binalar, yer altı ve yer üstü düzenleri 31 Aralık 2025 tarihindeki alım gücüyle ifade edilmiş (endekslenmiş) 31 Temmuz 2025 tarihi itibarıyla bağımsız profesyonel değerlendirme şirketi tarafından yapılan değerlendirme çalışmalarında tespit edilen makul değerleri üzerinden, izleyen beş ay içerisindeki birikmiş amortismanlarının indirilmesi sonrasında oluşan net değerleri ile konsolide finansal tablolara yansıtılmaktadır. 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla arazi ve arsalar ile binalar, yer altı ve yer üstü düzenleri dışındaki, diğer bütün maddi duran varlıklar 31 Aralık 2025 tarihindeki alım gücüyle ifade edilmiş (endekslenmiş) elde etme maliyetinden birikmiş amortisman ve varsa değer düşüklüğünün indirilmesi sonrasında oluşan net değeri ile konsolide finansal tablolara yansıtılmaktadır (Dipnot 12). Yeniden değerlemenin yapıldığı tarih itibarıyla, değerlemeye konu olan ilgili maddi duran varlığın birikmiş amortismanı varlığın maliyeti ile netleştirilmekte ve müteakip dönemlerde yeniden değerlendirilmiş net defter değeri üzerinden takip edilmektedir.

Arazi ve arsalar ile binalar, yer altı ve yer üstü düzenleri taşınan değerlerinde yeniden değerlendirme sonucu meydana gelen artışlar, konsolide finansal durum tablosunda özkaynaklar altında yer alan maddi duran varlık yeniden değerlendirme artışları/ azalışları hesabına, ertelenmiş vergi etkisi düşülerek, alacak kaydedilmektedir. Daha önce kar veya zarar ve diğer kapsamlı gelir tablosuna değer düşüklüğü yansıtılan varlıklarla ilgili değerlendirme artışları kar veya zarar ve diğer kapsamlı gelir tablosuna yansıtılmış olan söz konusu değer düşüklüğü tutarında konsolide kar veya zarar tablosuna alacak kaydedilir. Aynı varlığın bir önceki dönemdeki fondaki artışlarına karşılık gelen azalışlar fondan düşülür; diğer tüm azalışlar ise konsolide kar veya zarar tablosuna yansıtılır. Her yıl, yeniden değerlendirilmiş tutar üzerinden hesaplanan amortisman ile (kar veya zarar ve diğer kapsamlı gelir tablosuna yansıtılan amortisman) varlığın yeniden değerlendirme öncesi maliyeti üzerinden ayrılan amortisman arasındaki fark maddi duran varlık yeniden değerlendirme artışları/ azalışları hesabından geçmiş yıl karlarına, ertelenmiş vergi etkisi düşülerek, transfer edilir.

Binalar, yeraltı ve yer üstü düzenleri ile makine, tesis ve cihazlar, yönetimin amaçları doğrultusunda faaliyet gösterebilmesi amacıyla gerekli duruma ve yere getirildiği andan itibaren aktifleştirilir ve amortismanı tabi tutulmaya başlanırlar. Maddi duran varlıkların hurda değerinin önemli tutarda olmadığı tahmin edilmektedir. Her raporlama döneminde, maddi duran varlıkların hurda değeri ve yaklaşık ekonomik ömürler gözden geçirilmekte ve gerekli düzeltmeler ileriye dönük olarak yansıtılmaktadır.



KARSAN OTOMOTİV SANAYİİ VE TİCARET A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

1 OCAK - 31 ARALIK 2025 HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası'nın ("TL"), 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla satın alma gücü esasına göre ifade edilmiştir.)

DİPNOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (Devamı)

2.5 Önemli Muhasebe Politikalarının Özeti (Devamı)

Maddi duran varlıklar (Devamı)

Arazi ve arsalar sonsuz ömre sahip oldukları varsayılarak amortismanı tabi tutulmamıştır. Arazi ve arsalar ile yapılmakta olan yatırımlar dışında, yeniden değerlendirilmiş ya da finansal durum tablo (bilanço) tarihindeki satın alma gücü ile ifade edilmiş maddi duran varlıkların üzerinden doğrusal amortisman yöntemi uygulanarak amortisman hesaplanmıştır. Beklenen faydalı ömür, kalıntı değer ve amortisman yöntemi, tahminlerde ortaya çıkan değişikliklerin olası etkileri için her yıl gözden geçirilir ve tahminlerde bir değişiklik varsa ileriye dönük olarak muhasebeleştirilir. Maddi duran varlıklar için tahmini ekonomik ömürlerini yansıtan amortisman süreleri aşağıdaki gibidir:

Faydalı ömür

Yeraltı ve yerüstü düzenleri	5-25 yıl
Binalar	4-50 yıl
Makine, tesis ve cihazlar	3 - 25 yıl
Taşıtlar	4-5 yıl
Demirbaşlar	6 - 15 yıl
Özel maliyetler	5 yıl

Maddi duran varlık alımları için verilmiş olan avanslar, ilgili varlık aktifleştirilene kadar diğer duran varlıklar altında peşin ödenmiş giderler altında takip edilmektedir. Aktifleştirmeden sonraki harcamalar, ilgili maddi duran varlığın gelecekteki ekonomik faydasını artıracak nitelikte olması ve ilgili harcamanın maliyetinin güvenilebilir bir şekilde ölçülmesi durumunda ilgili varlığın maliyetine eklenir veya ayrı bir varlık olarak finansal tablolara yansıtılır.

Maddi duran varlıklar; taşınır değerlerin, geri kazanılabilir değerlerinden daha fazla olabileceğini gösteren koşullarda değer düşüklüğü için gözden geçirilmektedir. Değer düşüklüğü saptanması için varlıklar, nakit üreten birimler olan en alt seviyede gruplanır (nakit üreten birim). Bir maddi duran varlığın taşıdığı değer, geri kazanılabilir değerinden fazla ise karşılık ayrılarak defter değeri geri kazanılabilir değerine indirilir. Geri kazanılabilir değer, maddi duran varlığın kullanımdaki değeri veya varlığın satışı için katlanılacak giderler düşüldükten sonraki net satış fiyatından yüksek olanıdır.

Maddi duran varlığa yapılan normal bakım ve onarım harcamaları, gider olarak muhasebeleştirilmektedir. Maddi duran varlığın kapasitesini genişleterek kendisinden gelecekte elde edilecek faydaları artıran nitelikteki yatırım harcamaları, maddi duran varlığın maliyetine eklenmektedir.

Maddi duran varlıkların elden çıkarılmasında elde edilen kar ya da zarar, maddi duran varlığın taşıdığı değere göre belirlenir ve yatırım faaliyetlerinden gelir ve gider hesaplarına kaydedilir (Dipnot 24). Yeniden değerlendirilmiş maddi duran varlığın elden çıkarılmasında, elden çıkarılan maddi duran varlıkla ilgili yeniden değerlendirme fonu geçmiş yıllar karlarına transfer edilir.

Kiralama işlemleri

Kiralama işlemleri

Kiracı durumunda Grup

Grup, sözleşmenin başlangıcında bir sözleşmenin kiralama sözleşmesi olması ya da kiralama şartlarını içermesi durumunu değerlendirir. Grup, kısa vadeli kiralamarlar (12 ay veya daha az süreli kira dönemi bulunan kiralamarlar) ve düşük değerli varlıkların kiralaması haricinde kiracısı olduğu tüm kira sözleşmelerine ilişkin kullanım hakkı varlığı ve ilgili kiralama yükümlülüğünü muhasebeleştirmektedir. Kiralanan varlıklardan elde edilen ekonomik faydalarının kullanıldığı zamanlama yapısını daha iyi yansıtan başka bir sistematik temelin bulunmaması durumunda bu kiralamarlar için Grup, kira ödemelerini kira dönemi boyunca doğrusal yöntem ile faaliyet gideri olarak muhasebeleştirir.

İlk muhasebeleştirmede kiralama yükümlülükleri, sözleşme başlangıç tarihinde ödenmemiş olan kira ödemelerinin kiralama oranında iskonto edilip bugünkü değeri üzerinden muhasebeleştirilir. Bu oranın önceden belirtilmemiş olması halinde Grup, kendi tespit edeceği alternatif borçlanma oranını kullanır.

Kiralama yükümlülüğünün ölçümüne dâhil edilen kira ödemeleri aşağıdakilerden oluşur:

- sabit kira ödemelerinden (özü itibarıyla sabit ödemeler) her türlü kiralama teşviklerinin düşülmesiyle elde edilen tutar;
- bir endeks ya da orana bağlı olan, ilk ölçümü kiralamanın fiilen başladığı tarihte bir endeks veya oran kullanılarak yapılan değişken kira ödemeleri;
- kiracı tarafından kalıntı değer teminatları altında ödenmesi beklenen borç tutarı;
- kiracının ödeme seçeneklerini makul bir şekilde uygulayacağı durumlarda ödeme seçeneklerinin uygulama fiyatı ve
- kiralama döneminde kiralama iptal hakkının bulunması halinde kiralama iptalinin ceza ödemesi.

Kiralama yükümlülüğü, konsolide finansal durum tablolarında ayrı bir kalemler olarak sunulmaktadır. Kiralama yükümlülükleri sonradan kiralama yükümlülüğü üzerindeki faizin yansıtılması için net defter değeri artırılarak (etkin faiz yöntemini kullanarak) ve yapılan kira ödemesini yansıtmak için net defter değeri azaltılarak ölçülür. Grup, aşağıdaki durumlarda kira yükümlülüğünü yeniden ölçer (ve ilgili kullanım hakkı varlığı üzerinde uygun değişiklikleri yapar):

- Kiralama dönemi veya bir satın alma seçeneğinin uygulanmasının değerlendirilmesinde değişiklik meydana geldiğinde revize iskonto oranı kullanılarak revize kira ödemeleri iskonto edilerek kiralama yükümlülüğü yeniden ölçüldüğünde.
- Endeks, oran üzerindeki değişiklikler veya taahhüt edilen kalıntı değerdeki beklenen ödeme değişikliği nedeniyle kira ödemelerinde değişiklik meydana geldiğinde ilk iskonto oranı kullanılarak yeniden düzenlenmiş kira ödemelerinin iskonto edilip kiralama yükümlülüğü yeniden ölçüldüğünde (kira ödemelerindeki değişiklik değişken faiz oranındaki değişiklikten kaynaklanıyorsa revize iskonto oranı kullanılır).
- Bir kiralama sözleşmesi değiştirildiğinde ve kiralama değişikliği ayrı bir kiralama olarak muhasebeleştirilmediğinde revize iskonto oranı kullanılarak revize kira ödemeleri iskonto edilip kiralama yükümlülüğü yeniden düzenlenir.

Grup, finansal tablolarda sunulan dönemler boyunca bu tür bir değişiklik yapmamıştır.



KARSAN OTOMOTİV SANAYİİ VE TİCARET A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

1 OCAK - 31 ARALIK 2025 HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası'nın ("TL"), 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla satın alma gücü esasına göre ifade edilmiştir.)

DİPNOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (Devamı)

2.5 Önemli Muhasebe Politikalarının Özeti (Devamı)

Kiralama işlemleri (Devamı)

Kullanım hakkı varlıkları, karşılık gelen kiralama yükümlülüğünün, kiralamanın fiilen başladığı tarihte veya öncesinde yapılan kira ödemelerinin ve diğer doğrudan başlangıç maliyetlerinin ilk ölçümünü kapsar. Bu varlıklar sonradan birikmiş amortisman ve değer düşüklüğü zararları düşülerek maliyet değerinden ölçülmektedir.

Grup bir kiralama varlığını demonte etmek ve ortadan kaldırmak, varlığın üzerinde bulunduğu alanı restore etmek ya da kiralama koşul ve şartlarına uygun olarak ana varlığı restore etmek için gerekli maliyetlere maruz kaldığı durumlarda TMS 37 uyarınca bir karşılık muhasebeleştirilir. Bu maliyetler, stok üretimi için katlanılmadıkları sürece ilgili kullanım hakkı varlığına dâhil edilir.

Kullanım hakkı varlıkları, ana varlığın kiralama süresi ve faydalı ömründen kısa olanına göre amortisman tabi tutulur. Kiralamada ana varlığın sahipliği devredildiğinde ya da kullanım hakkı varlığının maliyetine göre Grup, bir satın alma seçeneğini uygulamayı planladığında ilişkili kullanım hakkı varlığı, ana varlığın faydalı ömrü üzerinden amortisman tabi tutulur. Amortisman, kiralamanın fiilen başladığı tarihte başlar.

Kullanım hakkı varlıkları, konsolide finansal durum tablosunda ayrı bir kalemden sunulur.

Grup, kullanım hakkı varlıklarının değer düşüklüğüne uğrayıp uğramadığını belirlemek için TMS 36 standardını uygular ve tüm belirlenen değer düşüklüğü zararlarını, "Maddi Duran Varlıklar" politikasında belirtildiği üzere muhasebeleştirir.

Bir endeks ya da orana bağlı olmayan değişken kiralar, kiralama yükümlülüğü ve kullanım hakkı varlığının ölçümüne dâhil edilmez. İlişkili ödemeler, bu ödemelere zemin hazırlayan durum veya olayların meydana geldiği dönemde gider olarak muhasebeleştirilir ve kar veya zarar tablosunda 'Diğer giderler' kalemine dâhil edilir.

Kolaylaştırıcı uygulama olarak, TFRS 16 bir kiracıya, kirayla ilişkili olmayan kalemleri ayrı sunmaması ve tüm kiralamaları ve kirayla ilişkili olmayan kalemleri tek bir kiralama sözleşmesi olarak muhasebeleştirilmesi konusunda izin vermektedir. Grup, bu kolaylaştırıcı uygulamayı kullanmamıştır.

Grup - kiralayan olarak

Finansal kiralama işlemleri

Finans sektörü faaliyetleri Finans sektörü faaliyetleri, Grup'un TFRS 16 - "Kiralamalar" standardı kapsamında kiralayan durumunda olduğu finansal kiralama işlemlerini içermektedir. Renault ile imzalanan sözleşme koşullarını, TFRS 16-Kiralamalar standardı kapsamında değerlendirmiştir. Bu kapsamda;

- (a) Anlaşma koşullarının yerine getirilmesi Grup tarafından finanse edilen yatırıma bağlıdır.
- (b) Anlaşma, yatırımın kullanım hakkını OEM müşteriye devretmiştir.
- (c) Yatırım ve yatırım vasıtasıyla üretilen ürünler üzerindeki kontrol hakkı tamamen Renault'ya devredilmiştir.
- (d) Yatırıma ilişkin yapılacak kira ödemeleri, anlaşma kapsamındaki diğer ödemelerden ayrıştırılabilmektedir.

Sonuç olarak, Grup yukarıda belirtilen koşulları dikkate alarak, söz konusu yatırımları, tüm risklerin OEM müşteriye devredildiği finansal kiralama işlemi şeklinde sınıflandırmıştır. Finansal kiralamada, kiralama konusu varlık, net kira yatırıma eşit bir alacak olarak finansal tablolarda izlenir. Finansal kiralama ile ilgili finansman geliri, finansal kiralama kapsamındaki net yatırıma sabit bir dönemsel getiri getirecek şekilde belirlenir. Alınan kira ödemeleri anapara ve kazanılmamış finansman gelirlerini azaltacak şekilde brüt kira yatırımının tutarından düşülür (Dipnot 8). Kazanılmamış finansman geliri, brüt kira yatırımı ile kiralamadaki zımni faiz oranı üzerinden brüt yatırımın bugünkü değeri arasındaki farktır. Zımni faiz oranı, kiralamanın başlangıcı itibarıyla, asgari kira ödemeleri ile garanti edilmemiş hurda değer toplamını, kiralanan varlığın gerçeğe uygun değeri ile başlangıç maliyetlerinin toplamına eşitleyen iskonto oranıdır.

Kiralama süresinin başında finansal tablolara yansıtılan satış gelirleri, söz konusu varlığın gerçeğe uygun değeri, ya da, bu değer in altında olması koşuluyla piyasa faiz oranının kullanılması durumunda hesaplanan ve kiraya veren tarafından elde edilecek asgari kira ödemelerinin bugünkü değeridir. Kiralama süresinin başlangıcı itibarıyla muhasebeleştirilen satış maliyeti, kiralanan varlığın maliyetidir. Grup'un muhasebeleştirdiği satış geliri ile satış maliyeti arasındaki fark satış kârıdır.

Maddi olmayan duran varlıklar

Maddi olmayan duran varlıklar, iktisap edilmiş hakları, bilgi sistemlerini, yeni ürün geliştirilmesine ilişkin proje maliyetlerini ve bilgisayar yazılımlarını içermektedir. Maddi olmayan duran varlıklar, maliyet değerinden birikmiş itfa payı ve eğer varsa değer düşüklüğü indirilerek yansıtılır. Maddi olmayan duran varlıklar iktisap edildikleri tarihten sonra 5-15 yıl arasındaki faydalı ömürleri üzerinden doğrusal amortisman yöntemi ile amortisman tabi tutulur. Maddi olmayan varlıkların aktifleştirilebilmesi için ilgili varlığın işletmeye gelecekte sağlayacağı ekonomik fayda tespit edilebilir olmalı ve varlığın maliyeti güvenilir bir şekilde ölçülebilmelidir. Değer düşüklüğünün olması durumunda maddi olmayan duran varlıkların kayıtlı değeri, geri kazanılabilir değerine indirilir.

Satın alınan maddi olmayan duran varlıklar

Satın alınan maddi olmayan duran varlıklar sınırlı ömre sahip varlıkları içermekte olup, maliyet değerlerinden birikmiş itfa payları ve birikmiş değer düşüklükleri düşüldükten sonraki tutarıyla gösterilirler. Bu varlıklar beklenen faydalı ömürlerine göre doğrusal amortisman yöntemi kullanılarak itfa edilir. Beklenen faydalı ömür ve amortisman yöntemi, tahminlerde ortaya çıkan değişikliklerin olası etkilerini tespit etmek amacıyla her yıl gözden geçirilir ve tahminlerdeki değişiklikler ileriye dönük olarak muhasebeleştirilir. Satın alınan maddi olmayan duran varlıklar elde edilme tarihinden itibaren ortalama 5-10 yıl içerisinde doğrusal amortisman yöntemi uygulanarak itfa edilmektedir.

Bilgisayar yazılımı

Satın alınan bilgisayar yazılımları, satın alımı sırasında ve satın almadan kullanıma hazır olana kadar geçen sürede oluşan maliyetler üzerinden aktifleştirilir. Söz konusu maliyetler, faydalı ömürlerine göre (1-5 yıl) itfa edilir. Bilgisayar yazılımlarını geliştirmek ve sürdürmekle ilişkili maliyetler, oluştukları dönemde kar veya zarar tablosuna kaydedilmektedir. Kontrolü Grup'un elinde olan, saptanabilir ve kendine özgü yazılım ürünleri ile direk ilişkilendirilebilen ve bir yıldan fazla süre ile maliyetinin üzerinde ekonomik fayda sağlayacak harcamalar maddi olmayan duran varlık olarak değerlendirilir. Maliyetler, yazılımı geliştiren çalışanların maliyetlerini ve genel üretim giderlerinin bir kısmını da içermektedir.



KARSAN OTOMOTİV SANAYİİ VE TİCARET A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

1 OCAK - 31 ARALIK 2025 HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası'nın ("TL"), 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla satın alma gücü esasına göre ifade edilmiştir.)

DİPNOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (Devamı)

2.5 Önemli Muhasebe Politikalarının Özeti (Devamı)

Maddi olmayan duran varlıklar (Devamı)

İşletme içi yaratılan maddi olmayan duran varlıklar- araştırma ve geliştirme giderleri

Aktifleştirilen geliştirme maliyetleri, üretilen araçların geliştirilmesine yönelik olarak işletme bünyesinde yapılan harcamalardan oluşmaktadır. İşletme bünyesinde oluşturulan maddi olmayan duran varlıklar, Grup'a gelecekte ekonomik fayda sağlamasının mümkün olduğu durumlarda maliyet değerinden aktifleştirilmektedir.

Araştırma masrafları, oluştuğu dönem içerisinde kar veya zarar tablosuna kaydedilir.

Geliştirme faaliyetleri (ya da Grup/şirket içi bir projenin gelişim aşaması) sonucu ortaya çıkan işletme içi yaratılan maddi olmayan duran varlıklar yalnızca aşağıda belirtilen şartların tamamı karşılandığında kayda alınırlar:

- maddi olmayan duran varlığın kullanıma hazır ya da satılmaya hazır hale getirilebilmesi için tamamlanmasının teknik anlamda mümkün olması,
- maddi olmayan duran varlığı tamamlama, kullanma veya satma niyetinin olması,
- maddi olmayan duran varlığın kullanılabilir veya satılabilir olması,
- varlığın ne şekilde ileriye dönük olası bir ekonomik fayda sağlayacağıının belli olması,
- maddi olmayan duran varlığın gelişimini tamamlamak, söz konusu varlığı kullanmak ya da satmak için uygun teknik, finansal ve başka kaynakların olması ve
- varlığın geliştirme maliyetinin, geliştirme sürecinde güvenilir bir şekilde ölçülebilir olması.

İşletme içi yaratılan maddi olmayan varlık tutarı, maddi olmayan duran varlığın yukarıda belirtilen muhasebeleştirme şartlarını karşıladığı andan itibaren oluşan harcamaların toplam tutarıdır. İşletme içi yaratılan maddi olmayan varlıklar kayda alınamadıklarında, geliştirme harcamaları oluştuıkları dönemde gider olarak kaydedilir.

Başlangıç muhasebeleştirilmesi sonrasında, işletme içi yaratılan maddi olmayan varlıklar da ayrı olarak satın alınan maddi olmayan duran varlıklar gibi maliyet değerlerinden birikmiş itfa payları ve birikmiş değer düşüklükleri düşüldükten sonraki tutar üzerinden gösterilirler.

Aktifleştirilen geliştirme gideri, ürünün ticari üretiminin başlaması ile beklenen ömür olan 5-15 yıl içerisinde, doğrusal amortisman yöntemi uygulanarak itfa edilmektedir.

Maddi olmayan varlıkların finansal durum tablosu dışı bırakılması

Bir maddi olmayan duran varlık elden çıkarıldığında veya kullanımı ya da satışından, gelecekte ekonomik yarar elde edilmesinin beklenmemesi durumunda finansal durum tablosu dışı bırakılır. Bir maddi olmayan duran varlığın finansal durum tablosu dışı bırakılmasından kaynaklanan kâr ya da zarar, varsa, varlıkların elden çıkarılmasından sağlanan net tahsilatlar ile defter değerleri arasındaki fark olarak hesaplanır. Bu fark, ilgili varlık finansal durum tablosu dışına alındığı zaman kâr veya zararda muhasebeleştirilir.

Maddi duran varlıklar ve şerefiye haricinde maddi olmayan duran varlıklarda değer düşüklüğü

Grup, her raporlama tarihinde varlıklarında değer düşüklüğü olup olmadığını belirlemek için maddi olan ve olmayan duran varlıklarının defter değerini inceler. Varlıklarda değer düşüklüğü olması durumunda, değer düşüklüğü tutarının belirlenebilmesi için varlıkların, varsa, geri kazanılabilir tutarı ölçülür. Bir varlığın geri kazanılabilir tutarının ölçülemediği durumlarda Grup, varlıkla ilişkili nakit yaratan birimin geri kazanılabilir tutarını ölçer. Makul ve tutarlı bir tahsis esası belirlenmesi halinde şirket varlıkları nakit yaratan birimlere dağıtılır. Bunun mümkün olmadığı durumlarda, Grup varlıkları makul ve tutarlı bir tahsis esasının belirlenmesi için en küçük nakit yaratan birimlere dağıtılır.

Geri kazanılabilir tutar, bir varlığın veya nakit yaratan birimin, satış maliyetleri düşülmüş gerçeğe uygun değeri ile kullanım değerinden yüksek olanıdır. Kullanım değeri, bir varlık veya nakit yaratan birimden elde edilmesi beklenen gelecekteki nakit akışlarının bugünkü değeridir. Kullanım değerinin hesaplanmasında mevcut dönemdeki piyasa değerlendirmesine göre paranın kullanım değerini ve gelecekteki nakit akımları tahminlerinde dikkate alınmayan varlığa özgü riskleri yansıtan vergi öncesi iskonto oranı kullanılır.

Bir varlığın (ya da nakit yaratan birimin) geri kazanılabilir tutarının defter değerinden düşük olduğu durumlarda, varlığın (ya da nakit yaratan birimin) defter değeri, geri kazanılabilir tutarına indirilir. İlgili varlığın yeniden değerlendirilen tutarla ölçülmediği hallerde değer düşüklüğü zararı doğrudan kar/zarar içinde muhasebeleştirilir. Bu durumda değer düşüklüğü zararı yeniden değerlendirme değer azalışı olarak dikkate alınır.

Değer düşüklüğü zararının sonraki dönemlerde iptali söz konusu olduğunda, varlığın (ya da ilgili nakit yaratan birimin) defter değeri geri kazanılabilir tutar için yeniden güncellenen tahmini tutara denk gelecek şekilde artırılır. Arttırılan defter değer, ilgili varlık (ya da ilgili nakit yaratan birimi) için önceki dönemlerde varlık için değer düşüklüğü zararının ayrılmamış olması durumunda ulaşacağı defter değeri aşmamalıdır. Varlık yeniden değerlendirilmiş bir tutar üzerinden gösterilmedikçe, değer düşüklüğü zararına ilişkin iptal işlemi doğrudan kar/zarar içinde muhasebeleştirilir. Yeniden değerlendirilmiş bir varlığın değer düşüklüğü zararının iptali, yeniden değerlendirme artışı olarak dikkate alınır.

Borçlanma maliyetleri ve finansal borçlanmalar

Alınan krediler alındıkları tarihlerdeki makul değerlerinden, işlem masrafları çıkartıldıktan sonraki net değerleriyle kaydedilir. Alınan krediler, sonradan etkin faiz yöntemi kullanılarak iskonto edilmiş maliyet değeri üzerinden gösterilir. İşlem masrafları düşüldükten sonra kalan tutar ile iskonto edilmiş maliyet değeri arasındaki fark, etkin faiz yöntemi kullanılarak konsolide kar veya zarar ve diğer kapsamlı gelir tablosuna kredi dönemi süresince finansman maliyeti olarak yansıtılır. Alınan kredilerden kaynaklanan finansman maliyeti oluştuğunda konsolide kar veya zarar ve diğer kapsamlı gelir tablosuna yansıtılır (Dipnot 26). Alınan kredilerin vadeleri finansal durum tablosu tarihinden itibaren 12 aydan kısa ise, kısa vadeli yükümlülükler içerisinde, 12 aydan fazla ise uzun vadeli yükümlülükler içerisinde gösterilmektedir. Grup'un konsolide finansal durum tablosu tarihinden itibaren 12 ay içerisinde geri ödemeyi erteleme gibi koşulsuz hakkı bulunmuyorsa finansal borçlar, kısa vadeli yükümlülükler olarak sınıflandırılır.

Kredi sözleşmeleri ve limitleri için ödenen ücretler, söz konusu sözleşme kapsamında ilgili limitin kısmen veya tamamen kullanılmasının kuvvetle muhtemel olduğu durumlarda, işlem maliyeti olarak yukarıdaki esaslar çerçevesinde konsolide finansal tablolara yansıtılır.

GİRİŞ

BİR BAKIŞTA
KARSAN

KARSAN'DA
SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

YENİLİKÇİ MOBİLİTE
ÇÖZÜMLERİ

KARBONSUZ
DEĞER ZİNCİRİ

İNSAN ODAKLI
KAPSAYICILIK EKOSİSTEMİ

ETİK VE ŞEFFAF
YÖNETİŞİM MODELİ

YÖNETİM KURULU
FAALİYET RAPORU

EKLER



KARSAN OTOMOTİV SANAYİİ VE TİCARET A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

1 OCAK - 31 ARALIK 2025 HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası'nın ("TL"), 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla satın alma gücü esasına göre ifade edilmiştir.)

DİPNOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (Devamı)

2.5 Önemli Muhasebe Politikalarının Özeti (Devamı)

Finansal araçlar

Finansal varlıklar ve yükümlülükler, Grup finansal aracın sözleşmeden doğan karşılıklarına taraf olduğunda Grup'un finansal durum tablosunda muhasebeleştirilir. Finansal varlıklar ve yükümlülükler ilk olarak gerçeğe uygun değerleri üzerinden ölçülür. Finansal varlıkların ve yükümlülüklerin (gerçeğe uygun değer değişimi kar veya zarara yansıtılan finansal varlık ve yükümlülükler hariç) edinimi veya ihracıyla doğrudan ilişkili olan işlem maliyetleri, uygun bir şekilde ilk muhasebeleştirmede o finansal varlıkların ve yükümlülüklerin gerçeğe uygun değerine eklenir veya bu değerden çıkarılır. Finansal varlıkların ve yükümlülüklerin edinimi veya ihracıyla doğrudan ilişkili olan işlem maliyetleri direk olarak kar veya zarara yansıtılır.

Finansal varlıklar

Normal yoldan alınıp satılan finansal varlıklar işlem tarihinde kayıtlara alınır veya çıkartılır.

Grup, finansal varlıklarını (a) Finansal varlıkların yönetimi için işletmenin kullandığı iş modeli, (b) Finansal varlığın sözleşmeye bağlı nakit akışlarının özelliklerini esas alarak sonraki muhasebeleştirmede itfa edilmiş maliyeti üzerinden, gerçeğe uygun değer değişimi diğer kapsamlı gelire yansıtılarak veya gerçeğe uygun değer değişimi kâr veya zarara yansıtılarak ölçülen olarak sınıflandırır. İşletme sadece finansal varlıkların yönetimi için kullandığı iş modelini değiştirdiğinde, bu değişiklikten etkilenen tüm finansal varlıkları yeniden sınıflandırır. Finansal varlıkların yeniden sınıflandırılması, yeniden sınıflandırma tarihinden itibaren ileriye yönelik olarak uygulanır. Bu tür durumlarda, daha önce finansal tablolara alınmış olan kazanç, kayıp (değer düşüklüğü kazanç ya da kayıpları dâhil) veya faizler için herhangi düzeltme yapılmaz.

Finansal varlıkların sınıflandırılması

Aşağıdaki koşulları sağlayan finansal varlıklar sonradan itfa edilmiş maliyetleri üzerinden ölçülür:

- finansal varlığın, sözleşmeye bağlı nakit akışlarının tahsil edilmesini amaçlayan bir iş modeli kapsamında elde tutulması; ve
- finansal varlığa ilişkin sözleşme şartlarının, belirli tarihlerde sadece anapara ve anapara bakiyesinden kaynaklanan faiz ödemelerini içeren nakit akışlarına yol açması.

Aşağıdaki koşulları sağlayan finansal varlıklar ise gerçeğe uygun değer değişimi diğer kapsamlı gelire yansıtılarak ölçülür:

- finansal varlığın, sözleşmeye bağlı nakit akışlarının tahsil edilmesini ve finansal varlığın satılmasını amaçlayan bir iş modeli kapsamında elde tutulması; ve
- finansal varlığa ilişkin sözleşme şartlarının, belirli tarihlerde sadece anapara ve anapara bakiyesinden kaynaklanan faiz ödemelerini içeren nakit akışlarına yol açması.

Bir finansal varlık, itfa edilmiş maliyeti üzerinden ya da gerçeğe uygun değer değişimi diğer kapsamlı gelire yansıtılarak ölçülmüyorsa, gerçeğe uygun değer değişimi kâr veya zarara yansıtılarak ölçülür.

İlk defa finansal tablolara almada Grup, ticari amaçla elde tutulmayan özkaynak aracına yapılan yatırımını gerçeğe uygun değerindeki sonraki değişikliklerin diğer kapsamlı gelirden sunulması konusunda, geri dönülemeyecek bir tercihte bulunulabilir.

(i) İtfa edilmiş maliyet ve etkin faiz yöntemi

İtfa edilmiş maliyeti üzerinden gösterilen finansal varlıklara ilişkin faiz geliri etkin faiz yöntemi kullanılarak hesaplanır. Etkin faiz yöntemi bir borçlanma aracının itfa edilmiş maliyetini hesaplama ve faiz gelirini ilgili döneme dağıtma yöntemidir. Bu gelir, aşağıdakiler dışında, finansal varlığın brüt defter değerine etkin faiz oranı uygulanarak hesaplanır:

- Satın alındığında veya oluşturulduğunda kredi-değer düşüklüğü bulunan finansal varlıklar. Bu tür finansal varlıklar için işletme, ilk defa finansal tablolara alınmasından itibaren, finansal varlığın itfa edilmiş maliyetine krediye göre düzeltilmiş etkin faiz oranını uygular.
- Satın alındığında veya oluşturulduğunda kredi-değer düşüklüğü bulunan finansal varlık olmayan ancak sonradan kredi-değer düşüklüğüne uğramış finansal varlık haline gelen finansal varlıklar. Bu tür finansal varlıklar için işletme, sonraki raporlama dönemlerinde, varlığın itfa edilmiş maliyetine etkin faiz oranını uygular.

Faiz geliri, sonraki muhasebeleştirmede itfa edilmiş maliyetleri ve gerçeğe uygun değer değişimi diğer kapsamlı gelire yansıtılmış borçlanma araçları için etkin faiz yöntemi kullanılarak muhasebeleştirilir.

(ii) Gerçeğe uygun değer değişimi kar veya zarara yansıtılan finansal varlıklar

İtfa edilmiş maliyetleri üzerinden veya gerçeğe uygun değer değişimi diğer kapsamlı gelire yansıtılarak ölçülme kriterini karşılamayan finansal varlıklar gerçeğe uygun değer değişimi kar veya zarara yansıtılarak ölçülürler.

Gerçeğe uygun değer değişimi kar veya zarara yansıtılan finansal varlıklar her dönem sonunda gerçeğe uygun değerlerinden ölçülür ve tüm gerçeğe uygun değer değişimleri, ilgili finansal varlıklar finansal riskten korunma işlemlerinin (bakınız korunma muhasebesi politikası) bir parçası olmadıkları sürece, kar veya zararda muhasebeleştirilir.

(iii) Gerçeğe uygun değer değişimi diğer kapsamlı gelire yansıtılan özkaynak araçları

İlk defa finansal tablolara almada Grup, ticari amaçla elde tutulmayan her bir özkaynak aracına yapılan yatırımını gerçeğe uygun değerindeki sonraki değişikliklerin diğer kapsamlı gelirden sunulması konusunda, geri dönülemeyecek bir tercihte bulunabilir.

Bir finansal varlık aşağıdaki durumlarda ticari amaçla elde tutulduğu varsayılır:

- yakın bir tarihte satılma amacıyla edinilmişse; veya
- ilk defa finansal tablolara alınma sırasında Grup'un birlikte yönettiği belirli finansal araçlardan oluşan portföyün bir parçasıysa ve son zamanlarda Grup'un kısa dönemde kar etme konusunda eğilimi bulunduğu yönünde kanıt bulunmaktaysa; veya
- türev araçsa (finansal teminat sözleşmesi veya tanımlanmış ve etkin korunma aracı olan türev araçlar hariç).

GİRİŞ

BİR BAKIŞTA
KARSAN

KARSAN'DA
SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

YENİLİKÇİ MOBİLİTE
ÇÖZÜMLERİ

KARBONSUZ
DEĞER ZİNCİRİ

İNSAN ODAKLI
KAPSAYICILIK EKOSİSTEMİ

ETİK VE ŞEFFAF
YÖNETİŞİM MODELİ

YÖNETİM KURULU
FAALİYET RAPORU

EKLER



KARSAN OTOMOTİV SANAYİİ VE TİCARET A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

1 OCAK - 31 ARALIK 2025 HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası'nın ("TL"), 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla satın alma gücü esasına göre ifade edilmiştir.)

DİPNOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (Devamı)

2.5 Önemli Muhasebe Politikalarının Özeti (Devamı)

Finansal varlıklar (Devamı)

Gerçeğe uygun değer değişimi diğer kapsamlı gelire yansıtılan özkaynak araçlarına yapılan yatırımlar başlangıçta gerçeğe uygun değeri üzerine işlem maliyetleri eklenerek ölçülür. Daha sonra, gerçeğe uygun değerdeki değişikliklerden kaynaklanan kazanç ve kayıplar diğer kapsamlı gelirden muhasebeleştirilip yeniden değerlendirme fonunda birikirler. Özkaynak yatırımlarının elden çıkarılması durumunda, birikmiş olan toplam kazanç veya kayıp birikmiş karlara aktarılır.

Özkaynak araçlarından elde edilen temettüler, yatırım maliyetinin bir kısmının geri kazanılması niteliğinde olmadığı sürece TFRS 9 uyarınca kar veya zararda muhasebeleştirilir. Temettüler kar veya zararda "yatırım faaliyetlerinden gelirler" kaleminde gösterilir.

Grup ticari amaçla elde tutulanlar dışında kalan özkaynak araçlarının gerçeğe uygun değer değişimini diğer kapsamlı gelire yansıtılan olarak sınıflanmış ve Dipnot 30'da göstermiştir.

Kur farkı kazanç ve kayıpları

Finansal varlıkların yabancı para cinsinden gösterilen defter değeri, ilgili yabancı para birimiyle belirlenir ve her raporlama döneminin sonunda geçerli kurdan çevrilir. Özellikle,

- itfa edilmiş maliyetinden gösterilen ve tanımlanmış bir riskten korunma işleminin bir parçası olmayan finansal varlıklar için kur farkları kar veya zararda muhasebeleştirilir;
- gerçeğe uygun değer değişimi diğer kapsamlı gelire yansıtılarak ölçülen ve tanımlanmış bir riskten korunma işleminin bir parçası olmayan borçlanma araçlarının itfa edilmiş maliyetleri üzerinden hesaplanan kur farkları, dönem kar veya zararında muhasebeleştirilir. Oluşan diğer tüm kur farkları, diğer kapsamlı gelirden muhasebeleştirilir;
- gerçeğe uygun değeri kar veya zarara yansıtılarak ölçülen ve tanımlanmış bir riskten korunma işleminin parçası olmayan finansal varlıklara ilişkin kur farkları dönem kar veya zararda muhasebeleştirilir; ve
- gerçeğe uygun değeri diğer kapsamlı gelire yansıtılarak ölçülen özkaynak araçlarına ilişkin kur farkları diğer kapsamlı gelirden muhasebeleştirilir.

Finansal varlıklarda değer düşüklüğü

Grup, itfa edilmiş maliyetleri üzerinden gösterilen veya gerçeğe uygun değer değişimi diğer kapsamlı gelire yansıtılarak ölçülen borçlanma araçları, kira alacakları, ticari alacaklar, müşterilerle yapılan sözleşmelerden doğan varlıklar ve ayrıca finansal teminat sözleşmelerine yapılan yatırımlarına dair beklenen kredi zararları için finansal tablolarında değer düşüklüğü karşılığı ayırır. Beklenen kredi zararı tutarı her raporlama döneminde ilgili finansal varlığın ilk kez finansal tablolara alınmasından bu yana kredi riskinde oluşan değişiklikleri yansıtacak şekilde güncellenir.

Grup önemli finansman unsuru olmayan ticari alacaklar, müşterilerle yapılan sözleşmelerden doğan varlıklar için basitleştirilmiş yaklaşımdan faydalanarak değer düşüklüğü karşılıklarını, ilgili finansal varlıkların ömürleri boyunca beklenen kredi zararına eşit tutarda hesaplar.

Grup diğer tüm finansal araçları için, ilk muhasebeleştirmeden bu yana eğer kredi riskinde önemli bir artış olduysa ömür boyu beklenen kredi zararlarını muhasebeleştirir. Ancak finansal aracın kredi riski ilk muhasebeleştirmeden bu yana önemli bir artış göstermemişse Grup o finansal araç için 12 aylık beklenen kredi zararı tutarında zarar karşılığını muhasebeleştirir.

Beklenen kredi zararlarının ölçümü ve muhasebeleştirilmesi

Beklenen kredi zararlarının ölçümü, temerrüt ihtimali, temerrüt halinde kayıp (örneğin temerrüt varsa kayıp büyüklüğü) ve temerrüt halinde riske esas tutarın bir fonksiyonudur. Temerrüt olasılığı ve temerrüt halinde kayıp değerlendirilmesi, ileriye dönük bilgilerle düzeltilmiş geçmişe ait verilere dayanır. Finansal varlıkların temerrüt halinde riske esas tutarı, ilgili varlıkların raporlama tarihindeki brüt defter değeri üzerinden yansıtılır.

Finansal varlıkların beklenen kredi zararı, Grup'un sözleşmeye dayalı olarak vadesi geldikçe gerçekleşecek nakit akışlarının tamamı ile Grup'un tahsil etmeyi beklediği nakit akışlarının tamamı arasındaki farkın (tüm nakit açıklarının) başlangıçtaki etkin faiz oranı (ya da satın alındığında veya oluşturulduğunda kredi-değer düşüklüğü bulunan finansal varlıklar için krediye göre düzeltilmiş etkin faiz oranı) üzerinden hesaplanan bugünkü değeridir.

Finansal varlıkların finansal tablo dışı bırakılması

Grup yalnızca finansal varlıktan kaynaklanan nakit akışlarına ilişkin sözleşmeden doğan hakların süresi dolduğunda veya finansal varlığı ve finansal varlığın sahipliğinden kaynaklanan her türlü risk ve getirileri önemli ölçüde başka bir işletmeye devrettiğinde o finansal varlığı finansal tablo dışı bırakır.

İtfa edilmiş maliyeti üzerinden ölçülen bir finansal varlık finansal tablo dışı bırakılırken varlığın defter değeri ve tahsil edilen ve edilecek bedel arasındaki fark kar veya zararda muhasebeleştirilir. Ayrıca, gerçeğe uygun değer değişimi diğer kapsamlı gelire yansıtılan bir borçlanma aracının finansal tablo dışı bırakılmasında, daha önce ilgili araca ilişkin yeniden değerlendirme fonunda biriken toplam kazanç veya kayıp, kar veya zararda yeniden sınıflandırılır. Grup'un ilk muhasebeleştirmede gerçeğe uygun değer değişimi diğer kapsamlı gelire yansıtılarak ölçmeyi tercih ettiği bir özkaynak aracının finansal tablo dışı bırakılması durumundaysa, yeniden değerlendirme fonunda biriken toplam kazanç veya kayıp kar veya zararda muhasebeleştirilmez, doğrudan birikmiş karlara transfer edilir.

Finansal yükümlülükler

İşletme, finansal yükümlülüğü ilk defa finansal tablolara alırken gerçeğe uygun değerinden ölçer. Gerçeğe uygun değer değişimleri kâr veya zarara yansıtılanlar dışındaki yükümlülüklerin ilk ölçümünde, bunların edinimiyle veya ihracıyla doğrudan ilişkilendirilebilen işlem maliyetleri de gerçeğe uygun değere ilave edilir.

İşletme, aşağıdakiler dışında kalan tüm finansal yükümlülüklerini sonraki muhasebeleştirmede itfa edilmiş maliyetinden ölçülen olarak sınıflandırır:

- (a) Gerçeğe uygun değer değişimi kâr veya zarara yansıtılan finansal yükümlülükler: Bu yükümlülükler, türev ürünler de dâhil olmak üzere, sonraki muhasebeleştirmede gerçeğe uygun değerinden ölçülür.



KARSAN OTOMOTİV SANAYİİ VE TİCARET A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

1 OCAK - 31 ARALIK 2025 HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası'nın ("TL"), 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla satın alma gücü esasına göre ifade edilmiştir.)

DİPNOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (Devamı)

2.5 Önemli Muhasebe Politikalarının Özeti (Devamı)

Finansal yükümlülükler (Devamı)

- (b) Finansal varlığın devredilmesi işleminin finansal tablo dışı bırakma şartlarını taşımaması veya devam eden ilişki yaklaşımının uygulanması durumunda ortaya çıkan finansal yükümlülükler: Grup, bir varlığı devam eden ilişkisi ölçüsünde finansal tabloda göstermeye devam ettiği durumda, finansal tabloya buna bağlı bir yükümlülük de yansıtır. Devredilen varlık ve buna bağlı yükümlülük, işletmenin elinde tutmaya devam ettiği hak ve mükellefiyetleri yansıtacak şekilde ölçülür. Devredilen varlığa bağlı yükümlülük, devredilen varlığın net defter değeri ile aynı usulde ölçülür.

İşletme, herhangi bir finansal yükümlülüğü yeniden sınıflandırmaz.

Finansal yükümlülüklerin finansal tablo dışı bırakılması

Grup finansal yükümlülükleri yalnızca Grup'un yükümlülükleri ortadan kalktığında, iptal edildiğinde veya zaman aşımına uğradığında finansal tablo dışı bırakır. Finansal tablo dışı bırakılan finansal yükümlülüğün defter değeri ve devredilen nakit dışı varlıklar veya üstlenilen yükümlülükler dahil olmak üzere ödenen veya ödenecek tutar arasındaki fark, kar veya zararda muhasebeleştirilir.

Türev finansal araçlar

Türev finansal araçlara ilişkin ayrıntılı bilgiler Dipnot 30'da verilmiştir.

Türev araçlar, ilgili türev sözleşmesinin yapıldığı tarih itibarıyla gerçeğe uygun değerinden muhasebeleştirilir ve takip eden tarihlerde de her raporlama döneminde gerçeğe uygun değerlerinden yeniden ölçülür. Sonuçta ortaya çıkan kazanç veya kayıp, eğer ilgili türev finansal riskten korunma aracı olarak belirlenmemiş ve etkinliği kanıtlanmamışsa kar veya zararda muhasebeleştirilir.

Pozitif gerçeğe uygun değeri olan bir türev araç, finansal varlık olarak muhasebeleştirilirken negatif gerçeğe uygun değeri olan bir türev araç, finansal yükümlülük olarak muhasebeleştirilir. Türev araçlar, Grup'un bu araçları netlemeye ilişkin yasal hakkı ve niyeti olması dışında net olarak gösterilmezler. Türev aracın vadesine kalan sürenin 12 aydan uzun olması ve 12 ay içerisinde gerçekleşmesinin veya sonuçlandırılmasının beklenmediği durumlarda duran varlık ya da uzun vadeli yükümlülük olarak finansal tablolarda gösterilir. Kalan türev araçlar, dönen varlık ya da kısa vadeli yükümlülük olarak sunulur.

Finansal riskten korunma muhasebesi

Grup bazı türev araçları, gerçeğe uygun değer değişiminden korunma, nakit akış riskinden korunma işlemlerinden kaynaklanan döviz kuru riski ve faiz oranı riskine ilişkin olarak finansal riskten korunma aracı olarak tanımlamaktadır. Kesin taahhütlerdeki döviz kuru riskinden korunma işlemleri, nakit akış riskinden korunma riski olarak muhasebeleştirilir.

Korunma ilişkisinin başlangıcında, Grup, korunma aracı ve korunan kalem arasındaki ilişkiyi, risk yönetimi amaçları ve çeşitli korunma işlemlerini yönetme stratejileriyle birlikte belgelerir. Buna ek olarak, Grup korunma işleminin başlangıcında ve devamında, ilgili aracın etkinliğine ilişkin aşağıda belirtilen değerlendirmeleri yapar:

- korunan kalem ile korunma amacıyla edinilen araç arasında ekonomik bir ilişki bulunması;
- kredi riski etkisinin, ekonomik ilişkiden kaynaklanan değer değişikliklerini yönlendirmemesi; ve
- korunma ilişkisinin korunma oranı, Grup'un fiilen koruduğu kalemin miktarı ile söz konusu miktardan korunmak için fiilen kullandığı korunma aracının miktarından kaynaklanan oranla aynı olması

Korunma ilişkisinin, korunma oranı için korunma işleminin etkinliğine ilişkin oranları karşılamadığı ancak bu tanımlanmış korunma ilişkisi için risk yönetimi amaçlarının aynı kalması durumunda Grup, gerekli kriterleri yeniden karşılamak için korunma ilişkisinin korunma oranını değiştirir (korunmayı yeniden dengelenmesi gibi). Grup, ileriye dönük sözleşmelerin gerçeğe uygun değerinde (yani ileriye dönük unsurlar da dahil olmak üzere) tüm değerleme riskini, ileriye dönük sözleşmeleri içeren tüm riskten korunma ilişkileri için riskten korunma aracı olarak belirler.

Finansal riskten korunma amaçlı kullanılan türev finansal araçların gerçeğe uygun değerlerinin ayrıntıları Dipnot 32'te açıklanmıştır.

Pay başına kazanç

Konsolide kar veya zarar tablosunda belirtilen pay başına kazanç, net karın, yıl boyunca piyasada bulunan hisse senetlerinin ağırlıklı ortalama sayısına bölünmesi ile bulunmuştur. Türkiye'de şirketler, sermayelerini, hissedarlarına geçmiş yıl karlarından dağıttıkları "bedelsiz hisse" yolu ile arttırabilmektedirler. Bu tip "bedelsiz hisse" dağıtımları, pay başına kazanç hesaplamalarında, ihraç edilmiş hisse gibi değerlendirilir. Buna göre, bu hesaplamalarda kullanılan ağırlıklı ortalama hisse sayısı, söz konusu hisse senedi dağıtımlarının geçmişe dönük etkileri de dikkate alınarak bulunmuştur.

Raporlama döneminden sonraki olaylar

Finansal durum tablosu tarihinden sonraki olaylar; kara ilişkin herhangi bir duyuru veya diğer seçilmiş finansal bilgilerin kamuya açıklanmasından sonra ortaya çıkmış olsalar bile, finansal durum tablosu tarihi ile finansal durum tablosunun yayımı için yetkilendirilme tarihi arasındaki tüm olayları kapsar. Grup, finansal durum tablosu tarihinden sonraki düzeltme gerektiren olayların ortaya çıkması durumunda, konsolide finansal tablolara alınan tutarları bu yeni duruma uygun şekilde düzeltir. Finansal durum tablosu tarihinden sonra ortaya çıkan düzeltme gerektirmeyen hususlar, finansal tablo kullanıcılarının ekonomik kararlarını etkileyen hususlar olmaları halinde konsolide finansal tablo dipnotlarında açıklanır (Dipnot 34).

GİRİŞ

BİR BAKIŞTA
KARSAN

KARSAN'DA
SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

YENİLİKÇİ MOBİLİTE
ÇÖZÜMLERİ

KARBONSUZ
DEĞER ZİNCİRİ

İNSAN ODAKLI
KAPSAYICILIK EKOSİSTEMİ

ETİK VE ŞEFFAF
YÖNETİŞİM MODELİ

YÖNETİM KURULU
FAALİYET RAPORU

EKLER



KARSAN OTOMOTİV SANAYİİ VE TİCARET A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

1 OCAK - 31 ARALIK 2025 HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası'nın ("TL"), 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla satın alma gücü esasına göre ifade edilmiştir.)

DİPNOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (Devamı)

2.5 Önemli Muhasebe Politikalarının Özeti (Devamı)

Karşılıklar, koşullu varlık ve yükümlülükler

Geçmiş olaylardan kaynaklanan mevcut bir yükümlülüğün bulunması, yükümlülüğün yerine getirilmesinin muhtemel olması ve söz konusu yükümlülük tutarının güvenilir bir şekilde tahmin edilebilir olması durumunda finansal tablolarda karşılık ayrılır.

Karşılık olarak ayrılan tutar, yükümlülüğe ilişkin risk ve belirsizlikler göz önünde bulundurularak, bilanço tarihi itibarıyla yükümlülüğün yerine getirilmesi için yapılacak harcamanın en güvenilir şekilde tahmin edilmesi yoluyla hesaplanır. Karşılığın, mevcut yükümlülüğün karşılanması için gerekli tahmini nakit akımlarını kullanarak ölçülmesi durumunda söz konusu karşılığın defter değeri, ilgili nakit akımlarının bugünkü değerine eşittir. Karşılığın ödenmesi için gerekli olan ekonomik faydanın bir kısmı ya da tamamının üçüncü taraflarca karşılanmasının beklendiği durumlarda, tahsil edilecek tutar, ilgili tutarın tahsil edilmesinin hemen hemen kesin olması ve güvenilir bir şekilde ölçülmesi halinde varlık olarak muhasebeleştirilir.

Grup, ürettiği ürünler için kanunlar tarafından zorunlu kılınan yasal sürelerin bitişinden başlayan dönemler için garanti taahhüdü satışı yapmaktadır. Garanti hizmetlerinin haricinde verilen ek tamir ve bakım taahhütlerinin fiyatı, satılan ürünlerden ayrı olarak belirlenmekte ve sözleşme içerisinde taahhüt edilen farklı bir hizmet olarak değerlendirilmektedir. Bu nedenle Grup, tamir ve bakım hizmet satışları nedeniyle verilecek hizmeti ayrı bir edim yükümlülüğü olarak muhasebelemektedir (Dipnot 16).

Garantiler

Garanti giderleri, Grup'un üretim ve satışını gerçekleştirdikleri mallar için yaptıkları tamir-bakım masrafları, yetkili servislerin garanti kapsamında müşteriden bedel almaksızın yaptıkları işçilik ve malzeme giderleri, şirketlerce üstlenilen bakım giderleri ile hasılatı cari yıla gelir olarak kaydedilen ürünlere ilişkin müteakip yıllarda söz konusu olabilecek geri dönüş ve tamir seviyelerinin geçmiş verilerden kaynaklanan tahminleri sonucu kaydedilir.

Finansal bilgilerin bölümlere göre raporlanması

Bölümlere göre raporlama, Grup'un faaliyetlere ilişkin karar almaya yetkili merciiine yapılan raporlamaya yeknesaklığını sağlayacak biçimde düzenlenmiştir. Grup'un faaliyetlere ilişkin karar almaya yetkili mercii, bölümlere tahsis edilecek kaynaklara ilişkin kararların alınmasından ve bölümlerin performansının değerlendirilmesinden sorumludur. "Diğer" altında birleştirilen bölümler raporlanabilir bölüm olmak için yeterli sayısal alt sınırları karşılayamamaları nedeniyle bölümlere göre raporlamanın sunumu için birleştirilmiştir.

Raporlanabilir bölüm, bölüm bilgileri açıklanması zorunlu olan bir endüstriyel bölüm veya coğrafi bölümdür. Endüstriyel bölümler, belirli bir mal veya hizmeti ya da birbirleriyle ilişkili mal veya hizmet grubunu sağlama veya risk ve fayda açısından Grup'un diğer bölümlerinden farklı özelliklere sahip bölümlerdir. Coğrafi bölümler, Grup'un belirli bir ekonomik çevrede mal veya hizmet temin eden ve risk ve fayda açısından başka bir ekonomik çevre içerisinde faaliyet gösteren diğer bölümlerden farklı özelliklere sahip bölümlerdir.

Bir endüstriyel veya coğrafi bölümün, raporlanabilir bölüm olarak belirlenebilmesi için, işletme dışı müşterilere yapılan satışlar ve bölümler arası satışlar veya transferler de dahil olmak üzere, raporlanan hasılatının, işletme içi ve dışı tüm faaliyet bölümlerinin toplam hasılatının yüzde 10'unu veya daha fazlasını oluşturması, raporlanan kâr veya zararın yüzde 10'u veya daha fazlasını oluşturması veya varlıklarının, tüm endüstriyel veya coğrafi bölümlerinin toplam varlıklarının yüzde 10'u veya daha fazlası olması gerekmektedir. Yönetimin bölüme ilişkin bilgilerin finansal tablo kullanıcıları için faydalı olacağına inanması durumunda, yukarıdaki sayısal alt sınırlardan herhangi birini karşılamayan endüstriyel veya coğrafi bölümleri de raporlanabilir bölümler olarak değerlendirilebilir ve bunlara ilişkin bilgiler ayrı olarak açıklanabilir (Dipnot 5).

Devlet teşvik ve yardımları

Devlet teşviki, işletmenin teşvikin elde edilmesi için gerekli koşulları yerine getireceğine ve teşvikin elde edileceğine dair makul bir güvence olmadan finansal tablolara yansıtılmaz.

Devlet teşvikleri, bu teşviklerle karşılanması amaçlanan maliyetlerin gider olarak muhasebeleştirildiği dönemler boyunca sistematik şekilde kâr veya zarara yansıtılır. Bir finansman aracı olan devlet teşvikleri, finanse ettikleri harcama kalemini netleştirmek amacıyla kar veya zararda muhasebeleştirilmek yerine, kazanılmamış gelir olarak finansal durum tablosu ile ilişkilendirilmeli ve ilgili varlıkların ekonomik ömrü boyunca sistematik şekilde kar veya zarara yansıtılmalıdır.

Önceden gerçekleşmiş gider veya zararları karşılamak ya da işletmeye gelecekte herhangi bir maliyet gerektirmeksizin acil finansman desteği sağlamak amacıyla verilen devlet teşvikleri, tahsil edilebilir hale geldiği dönemde kar ya da zararda muhasebeleştirilir.

Devletten piyasa faiz oranından düşük bir oranda alınan kredinin faydası, devlet teşviki olarak kabul edilir. Düşük faiz oranının yarattığı fayda, kredinin başlangıçtaki defter değeri ile elde edilen kazanımlar arasındaki fark olarak ölçülür.

Nakit akış tablosu

Nakit akış tablosunda, döneme ilişkin nakit akışları işletme, yatırım ve finansal faaliyetlerine dayalı bir biçimde sınıflandırılarak raporlanır. İşletme faaliyetlerden kaynaklanan nakit akışları, Grup'un faaliyetlerinden kaynaklanan nakit akışlarını gösterir. Yatırım faaliyetleriyle ilgili nakit akışları, Grup'un yatırım faaliyetlerinde (duran varlık yatırımları) kullandığı ve bu faaliyetlerinden elde ettiği nakit akışlarını gösterir. Finansman faaliyetlerine ilişkin nakit akışları, Grup'un finansman faaliyetlerinde kullandığı kaynakları ve bu kaynakların geri ödemelerini gösterir. Nakit ve nakit benzeri değerler, nakit ve banka mevduatı ile tutarı belirli nakde kolayca çevrilebilen kısa vadeli, yüksek likiditeye sahip ve vadesi 3 ay veya daha kısa olan yatırımları içermektedir. KGK tarafından yayımlanan "Yüksek Enflasyonlu Ekonomilerde Finansal Raporlama Hakkında Uygulama Rehberi" doğrultusunda nakit ve nakit benzerleri üzerindeki parasal pozisyon kazanç kayıplarının nakit akış tablosunda gösterimi gerçekleştirilmiş olup uygulama rehberinde yer alan 3. yaklaşım doğrultusunda enflasyonun işletme, yatırım ve finansman faaliyetlerinden kaynaklanan nakit akışları üzerindeki etkisinin ilgili faaliyet sınıfına atfedilmesi ve nakit ve nakit benzerlerine ilişkin enflasyon etkisinin ayrı olarak sunumu gerçekleştirilmiştir.



KARSAN OTOMOTİV SANAYİİ VE TİCARET A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

1 OCAK - 31 ARALIK 2025 HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası'nın ("TL"), 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla satın alma gücü esasına göre ifade edilmiştir.)

DİPNOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (Devamı)

2.5 Önemli Muhasebe Politikalarının Özeti (Devamı)

Kurum kazancı üzerinden hesaplanan vergiler

Türk Vergi Mevzuatı, ana şirket ve onun bağlı ortaklığına konsolide vergi beyannamesi hazırlamasına izin vermediğinden, ekli konsolide finansal tablolarda da yansıtıldığı üzere, vergi karşılıkları her bir işletme bazında ayrı olarak hesaplanmıştır.

Gelir vergisi gideri, cari vergi ve ertelenmiş vergi giderinin toplamından oluşur.

Cari vergi

Cari yıl vergi yükümlülüğü, dönem karının vergiye tabi olan kısmı üzerinden hesaplanır. Vergiye tabi kâr, diğer yıllarda vergilendirilebilir ya da vergiden indirilebilir kalemler ile vergilendirilmesi ya da vergiden indirilmesi mümkün olmayan kalemleri hariç tutması nedeniyle, kar veya zarar tablosunda yer verilen kârdan farklılık gösterir. Grup'un cari vergi yükümlülüğü bilanço tarihi itibarıyla yasallaşmış ya da önemli ölçüde yasallaşmış vergi oranı kullanılarak hesaplanmıştır.

Ertelenmiş vergi

Ertelenmiş vergi yükümlülüğü veya varlığı, varlıkların ve yükümlülüklerin finansal tablolarda gösterilen tutarları ile yasal vergi matrahı hesabında dikkate alınan tutarları arasındaki geçici farklılıkların bilanço yöntemine göre vergi etkilerinin yasalaşmış vergi oranları dikkate alınarak hesaplanmasıyla belirlenmektedir. Ertelenmiş vergi yükümlülükleri vergilendirilebilir geçici farkların tümü için hesaplanırken, indirilebilir geçici farklardan oluşan ertelenmiş vergi varlıkları, gelecekte vergiye tabi kar elde etmek suretiyle söz konusu farklardan yararlanmanın kuvvetle muhtemel olması şartıyla hesaplanmaktadır. Bahse konu varlık ve yükümlülükler, ticari ya da mali kar/zararı etkilemeyen işleme ilişkin geçici fark, şerefiye veya diğer varlık ve yükümlülüklerin ilk defa finansal tablolara alınmasından (işletme birleşmeleri dışında) kaynaklanıyorsa muhasebeleştirilmez.

Ertelenmiş vergi yükümlülükleri, Grup'un geçici farklılıkların ortadan kalkmasını kontrol edebildiği ve yakın gelecekte bu farkın ortadan kalkma olasılığının düşük olduğu durumlar haricinde, bağlı ortaklık ve iştiraklerdeki yatırımlar ve iş ortaklıklarındaki paylar ile ilişkilendirilen vergilendirilebilir geçici farkların tümü için hesaplanır. Bu tür yatırım ve paylar ile ilişkilendirilen vergilendirilebilir geçici farklardan kaynaklanan ertelenmiş vergi varlıkları, yakın gelecekte vergiye tabi yeterli kar elde etmek suretiyle söz konusu farklardan yararlanmanın kuvvetle muhtemel olması ve gelecekte ilgili farkların ortadan kalkmasının muhtemel olması şartlarıyla hesaplanmaktadır.

Ertelenmiş vergi varlıkları ve yükümlülükleri varlıkların gerçekleşeceği veya yükümlülüklerin yerine getirileceği dönemde geçerli olması beklenen ve bilanço tarihi itibarıyla yasallaşmış veya önemli ölçüde yasallaşmış vergi oranları (vergi düzenlemeleri) üzerinden hesaplanır. Ertelenmiş vergi varlıkları ve yükümlülüklerinin hesaplanması sırasında, Grup'un bilanço tarihi itibarıyla varlıklarının defter değerini geri kazanması ya da yükümlülüklerini yerine getirmesi için tahmin ettiği yöntemlerin vergi sonuçları dikkate alınır.

Ertelenmiş vergi varlıkları ve yükümlülükleri, cari vergi varlıklarıyla cari vergi yükümlülüklerini mahsup etme ile ilgili yasal bir hakkın olması veya söz konusu varlık ve yükümlülüklerin aynı vergi mercii tarafından toplanan gelir vergisiyle ilişkilendirilmesi ya da Grup'un cari vergi varlık ve yükümlülüklerini netleştirmek suretiyle ödeme niyetinin olması durumunda mahsup edilir.

Dönem cari vergisi ve ertelenmiş vergi

Vergi, doğrudan özkaynaklar altında muhasebeleştirilen bir işlemle ilgili olmaması koşuluyla, kar veya zarar tablosuna dahil edilir. Aksi takdirde vergi de ilgili işlemle birlikte özkaynaklar altında muhasebeleştirilir.

Çalışanlara sağlanan faydalar

(i) Çalışanlara sağlanan kısa vadeli faydalar

Çalışanlara sağlanan kısa vadeli fayda yükümlülükleri ile ilgili hizmet verildikçe giderleştirilir. Çalışanlarının geçmiş hizmetleri sonucunda Grup'un yasal veya zımni kabulden doğan, ödemekle yükümlü olduğu ve bu yükümlülüğün güvenilir olarak tahmin edilebildiği durumlarda kısa vadeli nakit ödenmesi beklenen tutarlar için bir yükümlülük kaydedilir.

Türkiye'de geçerli İş Kanunu'na göre işverenler iş sözleşmesinin herhangi bir nedenle sona ermesi halinde çalışanlar tarafından hak edilen fakat kullanılmayan yıllık izin sürelerine ait ücreti sözleşmenin sona erdiği tarihteki brüt ücreti ve sözleşmeye bağlı diğer menfaatlerin toplamı üzerinden kendisine veya hak sahiplerine ödemekle yükümlüdür. Kullanılmayan izin karşılığı tüm çalışanların hak ettikleri ancak raporlama tarihi itibarıyla henüz kullanmadıkları izin günlerine denk gelen iskonto edilmemiş toplam yükümlülük tutarıdır. Kullanılmamış izin haklarından doğan yükümlülükler hak kazanıldıkları dönemlerde tahakkuk edilir.

(ii) Çalışanlara sağlanan diğer uzun vadeli faydalar

Kıdem tazminatı karşılığı, Grup'un, Türk İş Kanunu uyarınca personelin emekliye ayrılmasından doğacak gelecekteki olası yükümlülüklerinin tahmini toplam karşılığının bugünkü değerini ifade eder. Türkiye'de geçerli olan sosyal mevzuat ve Türk İş Kanunu uyarınca; Grup, en az bir yıllık hizmetini tamamlayan, kendi isteğiyle işten ayrılması veya uygunsuz davranışlar sonucu iş akdinin feshedilmesi dışında kalan sebepler yüzünden işten çıkarılan veya emekliye ayrılan her personeline toplu olarak kıdem tazminatı ödemekle yükümlüdür. Tanımlanmış sosyal yardım yükümlülüğü aktüer varsayımlar uyarınca net bugünkü değerine göre indirgenmiş ve finansal tablolara yansıtılmıştır. Söz konusu karşılığın ölçülmesinde her kullanılan aktüer varsayımlarındaki değişimlerden kaynaklı aktüer kazanç ve kayıplar diğer kapsamlı gelir tablosu ile ilişkilendirilerek konsolide finansal tablolara yansıtılır.



KARSAN OTOMOTİV SANAYİİ VE TİCARET A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

1 OCAK - 31 ARALIK 2025 HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası'nın ("TL"), 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla satın alma gücü esasına göre ifade edilmiştir.)

DİPNOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (Devamı)

2.5 Önemli Muhasebe Politikalarının Özeti (Devamı)

Sermaye ve kar payları

Adi paylar sermaye olarak sınıflandırılır. Mevcut pay sahiplerine yapılan sermaye artırımı, onaylandığı nominal değeriyle kaydedilir. Adi pay senetleri üzerinden dağıtılan kar payları, ilan edildikleri dönemde karın dağıtımı olarak kaydedilirler. Özkaynaklarda bir değişikliğe neden olmaksızın mevcut adi pay senetlerinin veya potansiyel adi pay senetlerinin sayısının aktifleştirme, bedelsiz ihraç veya pay bölünmesi sonucu artması veya pay birleşmesi sonucu azalması durumunda, sunulan tüm dönemler için adi pay başına kazanç hesaplanması işlemi geriye dönük olarak düzeltilir.

2.6 Karşılaştırmalı Bilgiler

Mali durum ve performans trendlerinin tespitine imkan vermek üzere, Grup'un konsolide finansal tabloları önceki dönemlerle karşılaştırmalı olarak hazırlanmaktadır. Grup, 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla konsolide finansal durum tablosunu 31 Aralık 2024 tarihi itibarıyla hazırlanmış konsolide finansal durum tablosu ile; 1 Ocak - 31 Aralık 2025 dönemine ait konsolide kar veya zarar ve diğer kapsamlı gelir tablosunu, konsolide nakit akış tablosunu ve konsolide özkaynaklar değişim tablosunu ise 1 Ocak - 31 Aralık 2024 dönemi ile karşılaştırmalı olarak düzenlemiştir.

Cari dönemde konsolide finansal tabloların sunumu ile uygunluk sağlaması açısından karşılaştırılmalı bilgiler gerekli görüldüğünde yeniden sınıflandırılır ve önemli farklılıklar açıklanır. Bu kapsamda, Grup'un 31 Aralık 2024 tarihi ve aynı tarihte sona eren yıla ait konsolide finansal durum tablolarında herhangi bir düzeltmesi bulunmamaktadır.

DİPNOT 3 - ÖNEMLİ MUHASEBE DEĞERLENDİRME, TAHMİN VE VARSAYIMLARI

Konsolide finansal tabloların hazırlanması, bilanço tarihi itibarıyla raporlanan varlıklar ve yükümlülüklerin tutarlarını şarta bağlı varlıkların ve yükümlülüklerin açıklamasını ve hesap dönemi boyunca raporlanan gelir ve giderlerin tutarlarını etkileyebilecek tahmin ve varsayımların kullanılmasını gerektirmektedir.

Bu tahmin ve varsayımlar, Grup yönetiminin mevcut olaylar ve işlemlere ilişkin en iyi bilgilerine dayanmasına rağmen, fiili sonuçlar varsayımlardan farklılık gösterebilir. Grup'un önemli muhasebe varsayım ve tahminleri şunlardır:

a) Dönem vergi gideri ve ertelenmiş vergi

Nihai vergi tutarına olan etkileri kesinleşmeyen ilgili birçok işlem ve hesaplama normal iş akışı sırasında gerçekleşmekte olup bu gibi durumlar gelir vergisi karşılığı belirlenmesi sırasında önemli muhakemelerin kullanılmasını gerektirmektedir. Grup, vergisel olayların sonucunda ödenmesi tahmin edilen ek vergilerin oluşturduğu vergi yükümlüklerini kayıtlarına almaktadır. Bu konular ile ilgili oluşan nihai vergisel sonuçların başlangıçta kaydedilen tutarlardan farklı olduğu durumlarda, bu farklar belirlendiği dönemlerdeki gelir vergisi karşılığı ve ertelenmiş vergi bakiyelerini etkileyebilecektir (Dipnot 28).

Grup, gelecek dönemlerde vergilendirilebilir karın elde edilmesinin muhtemel olmaması nedeniyle detayları Dipnot 28'te belirtilen mahsup edilebilir mali zararlar üzerinden ertelenmiş vergi varlığı muhasebeleştirmemiştir.

Grup'un, 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla hak elde edilmiş fakat vergi indirimi kapsamında faydalanılmamış ve izleyen dönemlere devredilen yatırıma katkı tutarına ilişkin ertelenmiş vergi varlığı muhasebeleştirilmiştir. Grup, yasal defterlerinde 5746 sayılı yasa kapsamında yapmış olduğu Ar-ge harcamalarını aktifleştirmektedir. Grup, teşvik belgesine bağlanan yatırımlardan elde ettiği kazançlar, yatırımın kısmen veya tamamen işletilmesine başlanılan hesap döneminden itibaren yatırıma katkı tutarına ulaşıncaya kadar indirimli oranlar üzerinden kurumlar vergisine tabi tutulur. Bu kapsamda 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla Grup'un gelecekte istifade edebileceği yatırım teşvik indirimleri, Ar-ge indirimleri ve nakdi sermaye artışı faiz indirimleri kapsamında 549.881 TL tutarında ertelenmiş vergi varlığı konsolide finansal tablolarda muhasebeleştirilmiştir (31 Aralık 2024: 632.253 TL).

b) Garanti karşılıkları

Grup garanti karşılıklarını, geçmiş dönemde gerçekleşen giderleri, teknik ve mali açıdan planlanan gelişmeleri de dikkate alarak oluşturduğu araç başı gider öngörülerini üzerinden hesaplamaktadır. Karşılık hesaplanırken garantiye konu araç adedi, garanti süresi ve geçmişte oluşan garanti taleplerine dayanarak geleceğe ilişkin varsayımlar yapılmaktadır (Dipnot 16). Varsayımlarda, gelecek dönemlerde yeni bilgilerin kullanılabilir olmasına bağlı olarak değişiklikler olabilmekte ve söz konusu değişikliklerin etkileri ileriye yönelik olarak konsolide finansal tablolara yansıtılmaktadır.

c) Maddi ve maddi olmayan duran varlıklar ile kullanım hakkı varlıklarının ekonomik ömürleri

Grup, her raporlama dönemi sonunda maddi ve maddi olmayan duran varlıklar ile kullanım hakkı varlıklarının tahmin edilen faydalı ömürlerini gözden geçirir. Bir varlığın faydalı ömrü belirlenirken, Grup piyasadaki değişimler veya gelişmeler sonucu varlıkların teknik ve/veya ticari olarak kullanılamaz hale gelmesi durumunu da göz önünde bulundurur. Varsayımlarda, gelecek dönemlerde yeni bilgilerin kullanılabilir olmasına bağlı olarak değişiklikler olabilmekte ve söz konusu değişikliklerin etkileri ileriye yönelik olarak konsolide finansal tablolara yansıtılmaktadır.

d) Arazi ve arsalar ve binalar ile yeraltı ve yerüstü düzenlemelerinin yeniden değerlendirilmiş tutarları

Yeniden değerlendirme çalışmalarının sıklığı, yeniden değerlemesi yapılan maddi duran varlıkların taşınan değerlerinin ilgili raporlama dönemi sonu itibarıyla gerçeğe uygun değerlerinden önemli ölçüde farklı olmadığından emin olacak şekilde belirlenir. Yeniden değerlendirme çalışmalarının yapılma sıklığı maddi duran varlık kalemlerinin gerçeğe uygun değerlerindeki değişime bağlıdır. Yeniden değerlendirilen bir varlığın gerçeğe uygun değerinin taşınan değerinden önemli ölçüde farklı olduğu düşünülen durumlarda, yeniden değerlendirme çalışmasının tekrarlanması gerekmektedir ve bu çalışma aynı tarih itibarıyla yeniden değerlendirilen varlığın bulunduğu varlık sınıfının tamamı için yapılmaktadır. Öte yandan gerçeğe uygun değer değişimleri önemsiz olan maddi duran varlıklar için yeniden değerlendirme çalışmalarının her yıl tekrarlanması gerekli görülmemektedir.

GİRİŞ

BİR BAKIŞTA
KARSANKARSAN'DA
SÜRDÜRÜLEBİLİRLİKYENİLİKÇİ MOBİLİTE
ÇÖZÜMLERİKARBONSUZ
DEĞER ZİNCİRİİNSAN ODAKLI
KAPSAYICILIK EKOSİSTEMİETİK VE ŞEFFAF
YÖNETİŞİM MODELİYÖNETİM KURULU
FAALİYET RAPORU

EKLER



KARSAN OTOMOTİV SANAYİİ VE TİCARET A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

1 OCAK - 31 ARALIK 2025 HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası'nın ("TL"), 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla satın alma gücü esasına göre ifade edilmiştir.)

DİPNOT 3 - ÖNEMLİ MUHASEBE DEĞERLENDİRME, TAHMİN VE VARSAYIMLARI (Devamı)

Bu kapsamda, Grup yönetimi, yapmış olduğu değerlendirmeler sonucunda arazi ve arsalar ile binalar ve yeraltı ve yer üstü düzenleri, 31 Temmuz 2025 tarihi itibarıyla Vakıf Gayrimenkul Değerleme ve Danışmanlık A.Ş. tarafından yapılan değerlendirme çalışmalarında tespit edilen gerçeğe uygun değerleri üzerinden konsolide finansal tablolara yansıtılmıştır (Dipnot 12). Bununla birlikte, arazi ve arsalar, ile binalar, yer altı ve yerüstü düzenlerinin 31 Aralık 2025 tarihindeki alım gücüyle ifade edilmiş (endekslenmiş) 31 Temmuz 2025 tarihi itibarıyla bağımsız profesyonel değerlendirme şirketi tarafından yapılan değerlendirme çalışmalarında tespit edilen makul değerleri üzerinden, izleyen beş ay içerisindeki birikmiş amortismanlarının indirilmesi sonrasında oluşan net değer, 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla ilgili maddi duran varlıkların gerçeğe uygun değerlerine yakınsayacağı değerlendirilmiştir.

- Çevrede emsal teşkil edebilecek bir alım/ satımın gerçekleşmemesi nedeniyle ilgili gerçeğe uygun değer hesaplamalarında arazi ve arsalar için emsal karşılaştırma yöntemi, binalar ile yeraltı ve yerüstü düzenlemeleri için ise maliyet yaklaşımı yöntemi kullanılmış olup ilgili yöntem ve varsayımların detayları aşağıdaki gibidir:
- Gerçeğe uygun değer hesaplamalarında en etkin ve verimli kullanım değerlendirmesi yapılarak hâlihazırdaki kullanım amaçları en etkin ve verimli kullanım olarak saptanmış olup araziler ve arsalar için emsal karşılaştırma yöntemi, binalar ile yeraltı ve yerüstü düzenlemeleri için maliyet yaklaşımı yöntemi kullanılmıştır.
- Emsal karşılaştırma yönteminde mevcut pazar bilgilerinden faydalanılmış, bölgede yakın dönemde pazara çıkarılmış benzer gayrimenkuller dikkate alınarak, pazar değerini etkileyebilecek kriterler çerçevesinde fiyat ayarlaması yapılmış ve rapora konu arsalar için ortalama m2 satış değeri belirlenmiştir. Bulunan emsaller, konum, büyüklük, imar durumu, fiziksel özellikleri gibi kriterler dâhilinde karşılaştırılmış, emlak pazarının güncel değerlendirilmesi için emlak pazarlama firmaları ile görüşülmüş, ayrıca bağımsız profesyonel değerlendirme şirketinin mevcut bilgilerinden faydalanılmıştır.
- Maliyet yaklaşımı yönteminde ise arsa üzerindeki yatırım maliyetlerinin amortize edildikten (herhangi bir çıkar veya kazanç varsa eklendikten sonra, yıpranma payının çıkartılması) sonra arsa değerine eklenmesi ile gayrimenkulün değeri belirlenmiştir. Maliyet yaklaşımı yönteminde ele alınan bileşenlerden arsa değerinin hesaplanmasında da yukarıda açıklanan emsal karşılaştırma yöntemi kullanılmıştır.

Alım/satım işlemlerinin gerçekleşmesi esnasında oluşabilecek değerler, bu değerlerden farklılık gösterebilir.

e) Geliştirme maliyetlerinin muhasebeleştirilmesi

Grup, üretim verimliliğinin ve kapasitesinin artırımı veya maliyetlerinin azaltılması kapsamında yapmış olduğu, fizibilite çalışmalarını tamamladığı ve gelecekte nakit akışı sağlayacağını öngördüğü geliştirme projeleri için, ürün geliştirme süreçleri ile ilgili ağırlıklı olarak çalışan personel ve kullanılan hammadde maliyetlerini içeren geliştirme maliyetlerini, şerefiye dışındaki maddi olmayan duran varlıklar olarak muhasebeleştirmektedir. Geliştirme safhasındaki projeler için en önemli yönetim değerlendirmelerinden birisi, ilgili projenin ilintili olduğu ürünlerin geleceğe yönelik gelir pazar performansının tahmini üzerinedir (Dipnot 13). Varsayımlarda, gelecek dönemlerde yeni bilgilerin kullanılabilir olmasına bağlı olarak değişiklikler olabilmekte ve söz konusu değişikliklerin etkileri ileriye yönelik olarak konsolide finansal tablolara yansıtılmaktadır.

31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla 1.076.739 TL (31 Aralık 2024: 685.121 TL) tutarındaki devam eden geliştirme maliyetleri devam eden projelere ilişkin maddi ve maddi olmayan varlık yatırımlarından oluşmaktadır. Ekonomik fayda sağlamayacak duruma gelen yapılmakta olan yatırımlar ve geliştirme maliyetleri dönem içinde gider yazılarak aktiften çıkartılır. Grup yönetimi en iyi tahminleri doğrultusunda yatırımlardan elde edeceği ekonomik faydanın defter değerlerinden yüksek olduğunu öngörmektedir. Varsayımlarda, gelecek dönemlerde yeni bilgilerin kullanılabilir olmasına bağlı olarak değişiklikler olabilmekte ve söz konusu değişikliklerin etkileri ileriye yönelik olarak konsolide finansal tablolara yansıtılmaktadır.

f) Şüpheli alacak karşılığı

Ticari alacaklar için hesaplanan değer düşüklüğü karşılıkları, müşterilerden alınan kefalet, teminatlar, müşterilerin geçmiş ödeme performansları ve kredibilite bilgileri ile alacak bakiyelerinin vade analizleri göz önünde bulundurularak yapılan tahminler sonucunda belirlenir (Dipnot 7). Tüm bu değerlendirmeler sonucunda şüpheli alacakların tespiti ile bu alacaklar için ayrılan karşılık tutarlarının belirlenmesi yönetimin varsayım ve tahminlerini de içermektedir. Ayrıca Grup, konsolide finansal tablolarında itfa edilmiş maliyet bedelinden muhasebeleştirilen ve önemli bir finansman bileşeni içermeyen ticari alacaklarının değer düşüklüğü hesaplamaları kapsamında TFRS 9 standardında tanımlanan "basitleştirilmiş yaklaşımı" uygulamayı tercih etmiştir. Söz konusu yaklaşım ile Grup, ticari alacakların belirli sebeplerle değer düşüklüğüne uğramadığı durumlarda (gerçekleşmiş değer düşüklüğü zararları haricinde), ticari alacaklara ilişkin zarar karşılıklarını "ömür boyu beklenen kredi zararlarına" eşit bir tutardan ölçmektedir. Bu tahminler ile ilgili oluşan nihai sonuçların başlangıçta kaydedilen tutarlardan farklı olduğu durumlarda, bu farklar belirlendiği dönemlerdeki ticari alacakların değer düşüklüğü karşılığı ile kar veya zarar tablosunu etkileyebilecektir. Tahminlerde bir değişiklik varsa ileriye dönük olarak konsolide finansal tablolara yansıtılmaktadır.

g) Stok değer düşüklüğü

Stok değer düşüklüğü Grup'un muhasebe politikası çerçevesinde belirlenmekte olup stokların hareketsiz bekleme süreleri ve olası değer kayıpları değerlendirilerek hesaplanmaktadır (Dipnot 9). Tahminlerde bir değişiklik varsa ileriye dönük olarak konsolide finansal tablolara yansıtılmaktadır.

DİPNOT 4 - NAKİT VE NAKİT BENZERLERİ

	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
Kasa	-	-
Banka	1.433.749	1.409.932
- Vadeli mevduatlar	345.992	220.029
- Vadesiz mevduatlar	1.087.757	1.189.903
Alınan çekler	10.097	57.875
Diğer nakit ve nakit benzerleri	82.632	74.338
	1.526.478	1.542.145

31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla 345.992 TL (31 Aralık 2024: 220.029 TL) tutarındaki vadeli mevduatlar TL cinsinden olup vadeli mevduatların vadesi 1 gündür (31 Aralık 2024: 1-3 gün), ortalama faiz oranları TL para birimindeki mevduatlar için %38,50'dır (31 Aralık 2023: TL para birimindeki mevduatlar için %40).



KARSAN OTOMOTİV SANAYİİ VE TİCARET A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

1 OCAK - 31 ARALIK 2025 HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası'nın ("TL"), 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla satın alma gücü esasına göre ifade edilmiştir.)

DİPNOT 4 - NAKİT VE NAKİT BENZERLERİ

Vadesiz mevduatların detayları aşağıdaki gibidir:

Para cinsi	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
Avro	928.570	1.159.513
Rumen Leyi	126.507	1.445
ABD Doları	17.512	8.499
Türk Lirası	14.398	19.578
İngiliz Sterlini	770	868
	1.087.757	1.189.903

Grup'un mevduatlarının bulunduğu bankaların kredi riskleri, bağımsız veriler dikkate alınarak değerlendirilmekte olup herhangi önemli bir kredi riski öngörülmemektedir. Nakit ve nakit benzerlerinin piyasa değerleri taşınan değerlerine yaklaşmaktadır.

Grup'un 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla 105.765 TL tutarında bloke mevduatı bulunmaktadır (31 Aralık 2024: 105.341 TL).

Nakit ve nakit benzerleri içerisinde sınıflandırılan alınan çeklerin vadeleri 3 aydan kısadır. Diğer nakit ve nakit benzerleri yedek parça satışlarına ilişkin kredi kartı alacaklarını içermektedir.

DİPNOT 5 - BÖLÜMLERE GÖRE RAPORLAMA

Raporlanabilir bölüm, bölüm bilgileri açıklanması zorunlu olan bir endüstriyel bölüm veya coğrafi bölümdür. Endüstriyel bölümler, belirli bir mal veya hizmeti ya da birbirleriyle ilişkili mal veya hizmet grubunu sağlama veya risk ve fayda açısından Grup'un diğer bölümlerinden farklı özelliklere sahip bölümlerdir. Coğrafi bölümler, Grup'un belirli bir ekonomik çevrede mal veya hizmet temin eden ve risk ve fayda açısından başka bir ekonomik çevre içerisinde faaliyet gösteren diğer bölümlerden farklı özelliklere sahip bölümlerdir.

Grup'un ana faaliyet konusu otomotiv ve benzeri araçlar ile yedek parça üretimi olup, Grup Yönetimi'nin performansı değerlendirdiği ve kaynak dağılımına karar vermek için kullandığı bilgileri içeren iki faaliyet bölümü bulunmaktadır. Grup'un bu faaliyet bölümleri kendi markası ile ürettiği ticari araçlara ilişkin raporlamanın yapıldığı Karsan markalı ürünler, yedek parça, traktör kabin ve katofarez işlemlerine ilişkin raporlamanın yapıldığı endüstriyel ve yedek parça satışları ile diğer markalar için ürettiği ticari araçlara ilişkin raporlamanın yapıldığı diğer markalı satışlardır. Bölümlerin performansının düzenli olarak değerlendirilmesinde, esas faaliyet karı veya zararı dikkate alınmakla beraber, esas faaliyetlerden diğer gider ve gelirler kalemlerinin dağıtımı yapılmamaktadır. Grup'un varlık ve yükümlülüklerinin büyük bölümü Türkiye'de yer almaktadır. Bunun yanı sıra, karar almaya yetkili merciiine varlık ve yükümlülüklerle ilgili bir periyodik bir bilgilendirme yapılmadığı için varlık ve yükümlülüklerin bölümlere göre raporlaması yapılmamıştır. Grup yönetimi, finansal verilerini TFRS'ye göre hazırlanmış konsolide finansal tabloları üzerinden incelemektedir.

Grup yönetimi Grup faaliyetlerini yurtiçi ve yurtdışı satışlar olarak takip etmekte olup Grup'un coğrafi bölümleri yurtiçi ve yurtdışı müşterilere yapılan satışları içermektedir. Yurtiçi ve yurtdışı satışların detayları Dipnot 21'de sunulmuştur.



KARSAN OTOMOTİV SANAYİİ VE TİCARET A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

1 OCAK - 31 ARALIK 2025 HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası'nın ("TL"), 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla satın alma gücü esasına göre ifade edilmiştir.)

DİPNOT 5 - BÖLÜMLERE GÖRE RAPORLAMA (Devamı)

1 Ocak --31 Aralık 2025	Toplam	Karsan Markalı Ürünler ve Yedek Parça	Diğer Satışlar
Hasılat	16.599.038	13.169.777	3.429.261
Satışların maliyeti (-)	(11.999.335)	(9.122.189)	(2.877.146)
Ticari faaliyetlerden brüt kar/(zarar)	4.599.703	4.047.589	552.114
Brüt kar/(zarar)	4.599.703	4.047.589	552.114
Genel yönetim giderleri (-)	(817.127)	(519.421)	(297.706)
Pazarlama giderleri (-)	(1.617.076)	(1.595.510)	(21.566)
Araştırma ve geliştirme giderleri (-)	(205.120)	(205.120)	-
Esas faaliyetlerden diğer gelirler	983.795	859.786	124.009
Esas faaliyetlerden diğer giderler (-)	(271.970)	(237.688)	(34.282)
Esas faaliyet karı/(zararı)	2.672.205	2.349.635	322.570
1 Ocak --31 Aralık 2024	Toplam	Karsan Markalı Ürünler ve Yedek Parça	Diğer Satışlar
Hasılat	14.224.493	9.893.618	4.330.875
Satışların maliyeti (-)	(11.370.270)	(7.281.069)	(4.089.201)
Ticari faaliyetlerden brüt kar/(zarar)	2.854.223	2.612.549	241.674
Brüt kar/(zarar)	2.854.223	2.612.549	241.674
Genel yönetim giderleri (-)	(760.263)	(473.258)	(287.005)
Pazarlama giderleri (-)	(1.231.650)	(1.182.052)	(49.598)
Araştırma ve geliştirme giderleri (-)	(25.070)	(25.070)	-
Esas faaliyetlerden diğer gelirler	1.223.869	1.003.440	220.429
Esas faaliyetlerden diğer giderler (-)	(731.230)	(599.529)	(131.701)
Esas faaliyet karı/(zararı)	1.329.879	1.336.081	(6.200)



KARSAN OTOMOTİV SANAYİİ VE TİCARET A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

1 OCAK - 31 ARALIK 2025 HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası'nın ("TL"), 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla satın alma gücü esasına göre ifade edilmiştir.)

DİPNOT 6 - İLİŞKİLİ TARAF AÇIKLAMALARI

Grup ile Grup'un ilişkili tarafları olan bağlı ortaklıkları arasında gerçekleşen işlemler konsolidasyon sırasında elimine edildiklerinden, bu dipnotta açıklanmamıştır.

Grup ile diğer ilişkili taraflar arasındaki işlemlerin detayları aşağıda açıklanmıştır.

	31 Aralık 2025			
	Alacaklar		Borçlar	
	Kısa vadeli	Uzun vadeli	Kısa vadeli	Kısa vadeli
İlişkili taraflarla olan bakiyeler	Ticari	Ticari	Ticari	Diğer
Hervouet Corporate Industry SAS	919.414	-	(103.175)	-
Kırpart Otomotiv Parçaları San. Ve Tic. A.Ş.	1.621	-	-	-
Kıraça Holding A.Ş.	632	-	(5.217)	-
Karland Otomotiv A.Ş.	383	-	(893)	-
Sirena Marine Denizcilik ve Ticaret A.Ş.	-	-	(41.010)	-
Kök Ziraat Turizm San. ve Tic. A.Ş.	-	-	(24.530)	-
Kırsan Turizm ve Otomotiv San. ve Tic. A.Ş.	-	-	(8.356)	-
Diğer	-	-	(2.834)	-
	922.050	-	(186.015)	-

	31 Aralık 2024			
	Alacaklar		Borçlar	
	Kısa vadeli	Uzun vadeli	Kısa vadeli	Kısa vadeli
İlişkili taraflarla olan bakiyeler	Ticari	Ticari	Ticari	Diğer
Hervouet Corporate Industry SAS	243.419	-	(137.240)	-
Kırpart Otomotiv Parçaları San. Ve Tic. A.Ş.	2.122	-	-	-
Kıraça Holding A.Ş.	465	-	(20.278)	(85.082)
Karland Otomotiv A.Ş.	62	-	(736)	-
Sirena Marine Denizcilik ve Ticaret A.Ş.	-	-	(56.706)	-
Kök Ziraat Turizm San. ve Tic. A.Ş.	-	-	(6.706)	-
Kırsan Turizm ve Otomotiv San. ve Tic. A.Ş.	-	-	(4.727)	-
Diğer	2.179	-	-	-
	248.247	-	(226.393)	(85.082)

İlişkili taraflardan olan ticari alacaklar genellikle satış işlemlerinden kaynaklanmaktadır ve yaklaşık vadeleri 2-3 ay arasındadır. İlişkili taraflara olan ticari borçlar genellikle alım işlemlerinden doğmaktadır ve yaklaşık vadeleri 2-3 ay arasındadır. 31 Aralık 2025 ve 2024 tarihleri itibarıyla ilişkili taraflardan kısa vadeli ticari alacakların ve ilişkili taraflara kısa vadeli ticari borçların kayıtlı değeri itfa edilmiş maliyet değerlerine yaklaşmaktadır.

GİRİŞ

BİR BAKIŞTA
KARSAN

KARSAN'DA
SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

YENİLİKÇİ MOBİLİTE
ÇÖZÜMLERİ

KARBONSUZ
DEĞER ZİNCİRİ

İNSAN ODAKLI
KAPSAYICILIK EKOSİSTEMİ

ETİK VE ŞEFFAF
YÖNETİŞİM MODELİ

YÖNETİM KURULU
FAALİYET RAPORU

EKLER



KARSAN OTOMOTİV SANAYİİ VE TİCARET A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

1 OCAK - 31 ARALIK 2025 HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası'nın ("TL"), 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla satın alma gücü esasına göre ifade edilmiştir.)

DİPNOT 6 - İLİŞKİLİ TARAF AÇIKLAMALARI (Devamı)

1 Ocak - 31 Aralık 2025						
İlişkili Taraflarla Olan İşlemler	Hizmet Alımı	Alımlar	Satışlar	Verilen Faizler	Kira Gideri	Diğer Gelirler/ (Giderler)
Kıraça Holding A.Ş. ⁽¹⁾	(21.256)	-	-	(4.547)	-	(13.411)
Kırsan Turizm ve Otomotiv San.ve Tic. A.Ş. ⁽²⁾	(42.897)	-	-	-	-	-
Karland Otomotiv A.Ş.	-	(121)	1.095	-	-	(6.632)
Kök Ziraat Turizm San. ve Tic. A.Ş. ⁽³⁾	-	-	-	(5.115)	(21.234)	(8.525)
Hervouet Corporate Industry SAS ⁽⁴⁾	(166.267)	-	1.051.321	-	-	-
Sirena Marine Denizcilik ve Ticaret A.Ş. ⁽⁵⁾	-	(77.360)	72	-	-	-
Toplam ilişkili taraflarla olan işlemler	(230.420)	(77.481)	1.052.488	(9.662)	(21.234)	(28.568)

1 Ocak - 31 Aralık 2024						
İlişkili Taraflarla Olan İşlemler	Hizmet Alımı	Alımlar	Satışlar	Verilen Faizler	Kira Gideri	Diğer Gelirler/ (Giderler)
Kıraça Holding A.Ş. ⁽¹⁾	(36.162)	-	3.145	(56.829)	-	(9.508)
Kırsan Turizm ve Otomotiv San.ve Tic. A.Ş. ⁽²⁾	(62.807)	-	-	-	-	-
Karland Otomotiv A.Ş.	-	(283)	10.513	-	-	(5.196)
Kök Ziraat Turizm San. ve Tic. A.Ş. ⁽³⁾	(10.367)	-	-	(3.957)	(19.358)	-
Hervouet Corporate Industry SAS ⁽⁴⁾	-	-	256.883	-	-	-
Sirena Marine Denizcilik ve Ticaret A.Ş. ⁽⁵⁾	(373)	(108.707)	-	-	-	-
Toplam ilişkili taraflarla olan işlemler	(109.709)	(108.990)	270.541	(60.786)	(19.358)	(14.704)



KARSAN OTOMOTİV SANAYİİ VE TİCARET A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

1 OCAK - 31 ARALIK 2025 HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası'nın ("TL"), 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla satın alma gücü esasına göre ifade edilmiştir.)

DİPNOT 6 - İLİŞKİLİ TARAF AÇIKLAMALARI (Devamı)

- [*] Grup, Kıraca Holding'ten insan kaynakları, finansman ve diğer danışmanlık hizmetleri almaktadır.
- [**] Grup, Sirena Marine firmasından; minibüs, midibüs ve otobüs üretimlerinde ihtiyacı olan, bazı iç giydirme vb. parçalar ile bu parçalar için kalıp ve ekipman tedarik etmektedir.
- [***] Grup, Kırsan Turizm firmasından; tanıtım, sosyal amaçlı faaliyet giderleri ve seyahat giderleri kapsamında hizmetler almaktadır.
- [****] Grup, İstanbul'daki ofis için Kök Ziraat A.Ş.'ye aylık olarak kira ödemektedir. Söz konusu ofisin güvenlik, doğalgaz, bakım onarım, temizlik ve diğer ortak giderleri Kök Ziraat A.Ş. tarafından aylık olarak faturalanmaktadır. Ayrıca Bursa Organize Sanayi Bölgesi'ndeki fabrika binası da Kök Ziraat A.Ş.'den kiralanmıştır.
- [*****] Bakınız Dipnot 2.3. Grup, Fransa'da yerleşik HCl'ya Karsan markalı ürün satışları gerçekleştirmektedir.

Üst düzey yöneticilere sağlanan faydalar:

Grup'un, üst düzey yönetim kadrosu Yönetim Kurulu üyeleri, İcra Kurulu ve Şirket genel müdür ve yardımcılarının oluşmaktadır. Üst düzey yöneticilere sağlanan faydalar ise ücret, prim, sağlık sigortası ve ulaşım gibi faydaları içermektedir. Dönem içerisinde üst düzey yöneticilere sağlanan faydalar aşağıdaki gibidir:

	1 Ocak - 31 Aralık 2025	1 Ocak - 31 Aralık 2024
Ücretler ve diğer kısa vadeli faydalar	168.493	76.938
	168.493	76.938

DİPNOT 7 - TİCARİ ALACAK VE BORÇLAR

a) Ticari Alacaklar:

Bilanço tarihi itibarıyla Grup'un ticari alacaklarının detayı aşağıdaki gibidir:

Kısa vadeli ticari alacaklar	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
İlişkili olmayan taraflardan ticari alacaklar	4.328.981	5.734.540
İlişkili taraflardan ticari alacaklar	922.050	248.247
İlişkili olmayan taraflardan alınan çekler ve senetler	-	1.156
Gelir tahakkukları ^(*)	203.761	95.102
Şüpheli ticari alacaklar karşılığı (-)	(34.135)	(78.717)
Beklenen zarar karşılığı (-)	(12.806)	(16.762)
	5.407.851	5.983.566

[*] Gelir tahakkukları Grup'un projelerine ilişkin olarak tahakkuk ettirilen gelirlerinden ve Toplu İş Sözleşmesi kapsamında çalışanlara sağlanacak kısa vadeli faydalara ilişkin anlaşmalı üreticilere yansıtılacak gelirlerden oluşmaktadır.

Uzun vadeli ticari alacaklar	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
Ticari alacaklar	-	93.405
	-	93.405

Ticari alacaklar, normal iş akışında satılan ürünler veya verilen hizmetler için müşteriden olan alacaklardan oluşmaktadır. Ticari alacaklar, vadesi genel olarak 30 - 90 gün olan kısa vadeli ticari alacaklar ve koşulları yeniden yapılandırılmış vadeleri 2026 yılı içerisindeki Avro para birimindeki uzun vadeli alacaklardan oluşmaktadır. Grup, ticari alacaklarını sözleşmeden doğan nakit akışlarını tahsil etmek amacı ile elinde bulundurmakta ve dolayısıyla etkin faiz yöntemini kullanarak itfa edilmiş maliyeti üzerinden ölçmektedir

Beklenen zarar karşılığı hareket tablosu aşağıdaki gibidir:

	2025	2024
Dönem başı - 1 Ocak	(16.762)	(77.733)
Konusu kalmayan karşılıklar	-	37.078
Parasal kazanç/(kayıp)	3.956	23.893
Dönem sonu - 31 Aralık	(12.806)	(16.762)



KARSAN OTOMOTİV SANAYİİ VE TİCARET A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

1 OCAK - 31 ARALIK 2025 HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası'nın ("TL"), 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla satın alma gücü esasına göre ifade edilmiştir.)

DİPNOT 7 - TİCARİ ALACAK VE BORÇLAR (Devamı)

Grup, ticari alacakları için değer düşüklüğünü ömür boyu beklenen kredi zararına göre ölçmektedir. Ticari alacaklarda beklenen kredi zararları, müşterilerin geçmişteki temerrüde düşme durumuna bakılarak, mevcut finansal durumu analiz edilerek ve ilgili müşterinin faaliyet gösterdiği endüstrinin genel ekonomik koşulları ve raporlama tarihindeki koşullar dikkate alınarak oluşturulan bir karşılık matrisi kullanılarak tahmin edilir. Cari dönemde, yönetimin tahminlerinde ve varsayımlarında önemli bir değişiklik olmamıştır.

Grup'un ticari alacaklardaki değer düşüklüğü karşılığına ilişkin hareket tablosu aşağıdaki gibidir:

	2025	2024
Dönem başı - 1 Ocak	(78.717)	(147.486)
Dönem içinde ayrılan karşılıklar	(34.274)	-
Konusu kalmayan karşılıklar	64.285	80.116
Parasal kazanç/(kayıp)	14.571	(11.347)
Dönem sonu - 31 Aralık	(34.135)	(78.717)

Grup'un ticari alacakların tahsili konusunda geçmiş yıllardaki tecrübesi, ayrılan karşılıkların yeterli olduğunu göstermektedir. Bu nedenle Grup yönetimi olası tahsilat kayıpları için ayrılan karşılık dışında herhangi bir ek ticari alacak riskinin bulunmadığına inanmaktadır. Ticari alacak ilişkin kredi riski değerlendirmesi Dipnot 32'de açıklanmıştır.

Grup fatura alacaklarının bir kısmını gayrikabili rücu ve kabili rücu faktoring işlemlerine konu etmektedir. Gayrikabili rücu factoring işlemlerine konu olan ticari alacaklar bilanço dışına çıkarılmakta ve tahsil edilen bedeller ile arasındaki fark finansman giderlerinde factoring işlemlerine ilişkin giderler olarak muhasebeleştirilmektedir. Kabili rücu faktoring işlemlerine konu olan ticari alacakların karşılığında finansal kuruluşlardan temin edilen tutarlar ise konsolide finansal durum tablosunda finansal yükümlülük (Dipnot 19) olarak sunulmakta olup ilgili finansal yükümlülüklerle ilişkin giderler finansman giderlerinde factoring işlemlerine ilişkin giderler olarak muhasebeleştirilmektedir (Dipnot 26).

Ticari alacaklar için ayrılan şüpheli alacak karşılığı, geçmiş tahsil edilememe tecrübesine dayanılarak beklenen kredi zararlarının tahmin edilmesiyle belirlenmiştir. 31 Aralık 2025 ve 31 Aralık 2024 tarihleri itibarıyla, ticari alacakların vadelerine göre detayı aşağıdaki gibidir:

Vadeye kalan süre:	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
Vadesi geçen alacaklar	1.353.117	1.382.829
0 - 30 gün vadeli	2.125.135	1.390.326
31 - 90 gün vadeli	1.240.149	1.291.449
91 - 180 gün vadeli	654.431	514.623
181 - 365 gün vadeli	24.042	1.404.339
365 gün ve üzeri	10.977	93.405
	5.407.851	6.076.971

Vadesi geçen süre:	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
0 - 30 gün vadesi geçmiş	293.119	310.325
31 - 90 gün vadesi geçmiş	93.402	348.565
91 - 180 gün vadesi geçmiş	543.952	124.257
181 - 365 gün vadesi geçmiş	320.275	515.340
365 gün ve üzeri vadesi geçmiş	102.369	84.342
	1.353.117	1.382.829

31 Aralık 2025 ve 31 Aralık 2024 tarihleri itibarıyla kısa vadeli ticari alacakların kayıtlı değeri itfa edilmiş maliyet değerine yaklaşmaktadır.

Bilanço tarihi itibarıyla Grup'un ticari borçlarının detayı aşağıdaki gibidir:

Kısa vadeli ticari borçlar	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
İlişkili olmayan taraflara ticari borçlar	2.459.656	2.702.197
İlişkili taraflara ticari borçlar	186.015	226.393
	2.645.671	2.928.590

Grup'un ticari borçlarına ilişkin ortalama ödeme vadesi 90-120 gündür (31 Aralık 2024: 90-120 gündür). 31 Aralık 2025 ve 31 Aralık 2024 tarihleri itibarıyla kısa vadeli ticari borçların kayıtlı değeri itfa edilmiş maliyet değerine yaklaşmaktadır.

DİPNOT 8 - DİĞER ALACAK VE BORÇLAR

İlişkili olmayan taraflardan diğer alacaklar	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
Finansal kiralama alacakları ^(*)	181.093	119.595
Verilen depozito ve teminatlar	84.057	45.638
Diğer çeşitli alacaklar ^(**)	170.739	-
	435.889	165.233

İlişkili olmayan taraflardan uzun vadeli diğer alacaklar	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
Finansal kiralama alacakları ^(*)	161.670	380.429
	161.670	380.429

(*) Grup'un OEM müşterisi ile imzalanan sözleşme kapsamında yapılan yatırımların, söz konusu sözleşme koşullarının TFRS 16 Kiralamalar standardı kapsamında finansal kiralama işlemi içerdiği kanaatiyle finansal kiralama alacağı olarak değerlendirilmesi sonucunda diğer alacaklar olarak sınıflandırılmasıyla oluşmaktadır. 31 Aralık 2025 itibarıyla toplam 7.912 Avro değerinde diğer alacak bulunmaktadır (31 Aralık 2024: 10.399 Avro).

(**) Romanya'da gerçekleşen faaliyetlere ilişkin alınacak KDV alacaklarından oluşmaktadır.

GİRİŞ

BİR BAKIŞTA
KARSAN

KARSAN'DA
SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

YENİLİKÇİ MOBİLİTE
ÇÖZÜMLERİ

KARBONSUZ
DEĞER ZİNCİRİ

İNSAN ODAKLI
KAPSAYICILIK EKOSİSTEMİ

ETİK VE ŞEFFAF
YÖNETİŞİM MODELİ

YÖNETİM KURULU
FAALİYET RAPORU

EKLER



KARSAN OTOMOTİV SANAYİİ VE TİCARET A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

1 OCAK - 31 ARALIK 2025 HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası'nın ("TL"), 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla satın alma gücü esasına göre ifade edilmiştir.)

DİPNOT 8 - DİĞER ALACAK VE BORÇLAR (Devamı)

Finansal kiralama işlemlerinden alacakların ödeme planı aşağıdaki gibidir:

	31 Aralık 2025		31 Aralık 2024	
	Finansal kiralama alacakları	Toplam alacaklar	Finansal kiralama alacakları	Toplam alacaklar
2025	-	-	172.855	172.855
2026	181.093	181.093	172.855	172.855
2027	161.670	161.670	154.314	154.314
	342.763		500.024	
Diğer kısa vadeli borçlar	31 Aralık 2025		31 Aralık 2024	
İlişkili taraflara diğer borçlar (Dipnot 6)	-		85.082	
	-		85.082	

DİPNOT 9 - STOKLAR

	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
İlk madde ve malzeme	1.254.995	1.151.327
Yarı mamüller	603.829	248.920
Mamüller	603.024	179.340
Ticari mallar	444.716	305.808
Yoldaki mallar	52.976	3.750
Stok değer düşüklüğü karşılığı (-)	(2.953)	(2.953)
	2.956.587	1.886.192

1 Ocak - 31 Aralık 2025 dönemi içerisinde toplam 7.038.467 TL (1 Ocak - 31 Aralık 2024: 6.023.035 TL) tutarındaki ilk madde malzeme ve sarf malzeme giderleri, satılan malın maliyeti hesabı içerisinde giderleşmiştir (Dipnot 25).

31 Aralık 2025 ve 31 Aralık 2024 tarihlerinde sona eren dönemler itibarıyla stok değer düşüklüğü karşılığının hareketi aşağıdaki gibidir:

	2025	2024
Dönem başı - 1 Ocak	2.953	50.238
Konusu olmayan karşılıklar	-	(47.285)
Dönem sonu - 31 Aralık	2.953	2.953

Stok değer düşüklüklerinin önemli bir bölümü mamüllere ilişkin olup stok değer düşüklüğü gideri satışların maliyeti hesabında muhasebeleştirilmiştir.



KARSAN OTOMOTİV SANAYİİ VE TİCARET A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

1 OCAK - 31 ARALIK 2025 HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası'nın ("TL"), 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla satın alma gücü esasına göre ifade edilmiştir.)

DİPNOT 10 - PEŞİN ÖDENMİŞ GİDERLER VE ERTELENMİŞ GELİRLER

Kısa vadeli peşin ödenmiş giderler	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
Verilen avanslar	713.642	238.874
Gelecek aylara ait giderler	12.954	23.941
İlişkili taraflara verilen avanslar	1.832	-
	728.428	262.815

31 Aralık 2025 ve 31 Aralık 2024 tarihleri itibarıyla, kısa vadeli peşin ödenmiş giderlerin önemli bir kısmı stok alımlarına istinaden yapılmış avans ödemelerini içermektedir.

Uzun vadeli peşin ödenmiş giderler	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
Verilen avanslar	31.199	52.454
Gelecek yıllara ait giderler	3.651	1.531
	34.850	53.985

31 Aralık 2025 ve 31 Aralık 2024 tarihleri itibarıyla, uzun vadeli peşin ödenmiş giderlerin önemli bir kısmı maddi duran varlık alımlarına istinaden yapılmış avans ödemelerini içermektedir.

Kısa vadeli ertelenmiş gelirler (sözleşme yükümlülükleri dışında kalanlar)	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
Alınan sipariş avansları (*)	166.262	626.589
Gelecek aylara ait gelirler (**)	57.916	40.714
	224.178	667.303

Uzun vadeli ertelenmiş gelirler (sözleşme yükümlülükleri dışında kalanlar)	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
Gelecek yıllara ait gelirler (**)	109.924	83.459
	109.924	83.459

(*) Stok alımına ilişkin verilen sipariş avanslarından oluşmaktadır.

(**) Karsan markalı araç satışlarına ilişkin müşterilerden alınan avanslardan oluşmakta olup izleyen 1 yıl içerisinde satışların gerçekleştirilmesi öngörülmektedir.

(***) Gelecek yıllara ait gelirler, müşterilerden peşin olarak alınan satış sonrası hizmet bedellerinin gelecek yıllara ait kısmını oluşturmaktadır.

DİPNOT 11 - ÖZKAYNAK YÖNTEMİYLE MUHASEBELEŞTİRİLEN YATIRIMLAR

İştirakler			Pay oranı % 31 Aralık 2025	Pay oranı % 31 Aralık 2024	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
Hervouet ("HCl")	Corporate	Industry	20	20	70.830	67.865
					70.830	67.865

Grup'un, doğrudan %50 oranında pay sahibi olduğu ortaklığı HCl'daki sahip olduğu payların 1 Ekim 2024 tarihi itibarıyla HCl sermayesinin %30'luk paylarına denk gelen kısmını Cosmobilis Group'un %100 bağlı ortaklıklarından BYmyCAR Importer'a devredilmiştir. BYmyCAR Importer, HCl'nin diğer ortağının sahip olduğu %50 hissesini de alarak, HCl'da toplamda %80 paya sahip olmuştur. İşlem sonucunda HCl'nin ortaklık yapısında Grup'un pay oranı %20 olmuş ve Grup'un HCl ve HCL üzerinde kontrolü kaybedilmiş olup söz konusu şirketlerde önemli etkinliği devam etmektedir. Bu sebeple, Grup'un HCl ve HCL'deki yatırımları, 31 Aralık 2024 tarihi itibarıyla özkaynak yöntemiyle değerlendirilen yatırımlar olarak muhasebeleştirilmiştir (Dipnot 11). Grup, HCl'nin %30 oranındaki hisselerinin satışını 97.198 TL karşılığında gerçekleştirmiş ve bu işleme ilişkin 127.009 TL (Dipnot 24) tutarında bağlı ortaklık satış karını, konsolide kar veya zarar ve diğer kapsamlı gelir tablosunda yatırım faaliyetlerinden gelirler içerisinde muhasebeleştirmiştir.

Özkaynaktan pay alma yöntemine göre muhasebeleştirilen HCl'nin 31 Aralık 2025 ve 31 Aralık 2024 tarihleri itibarıyla bilanço ve özet kar veya zarar tabloları aşağıda sunulmuştur.

31 Aralık 2025	Toplam varlıklar	Toplam yükümlülükler (özkaynak hariç)	Hasılat	Dönem net karı / (zararı)	Doğrudan ve dolaylı sahiplik %	Net varlıklardaki Grup payı
HCl	1.636.331	1.498.536	1.174.129	33.783	%20	70.830
31 Aralık 2024	Toplam varlıklar	Toplam yükümlülükler (özkaynak hariç)	Hasılat	Dönem net karı / (zararı)	Doğrudan ve dolaylı sahiplik %	Net varlıklardaki Grup payı
HCl	990.619	898.208	1.018.443	1.536.841	%20	67.865

Özkaynak yöntemiyle muhasebeleştirilen yatırımların hareketi aşağıdaki gibidir:

	2025	2024
Dönem başı	67.865	-
İlaveler	-	64.807
Kar/(zararlarından) paylar	6.757	3.058
Yabancı para çevrim farkı	858	-
Parasal kayıp/kazanç	(4.650)	-
Dönem sonu	70.830	67.865

GİRİŞ

BİR BAKIŞTA
KARSAN

KARSAN'DA
SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

YENİLİKÇİ MOBİLİTE
ÇÖZÜMLERİ

KARBONSUZ
DEĞER ZİNCİRİ

İNSAN ODAKLI
KAPSAYICILIK EKOSİSTEMİ

ETİK VE ŞEFFAF
YÖNETİŞİM MODELİ

YÖNETİM KURULU
FAALİYET RAPORU

EKLER



KARSAN OTOMOTİV SANAYİİ VE TİCARET A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

1 OCAK - 31 ARALIK 2025 HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası'nın ("TL"), 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla satın alma gücü esasına göre ifade edilmiştir.)

DİPNOT 12 - MADDİ DURAN VARLIKLAR

	1 Ocak 2025	İlaveler	Çıkışlar	Transferler	Yabancı para çevrim farkı	Yeniden değerlendirme	Değerleme öncesi birikmiş amortisman transferi	Şirket satın alımından doğan edinimler	31 Aralık 2025
Maliyet									
Arazi ve arsalar	3.066.548	-	-	-	-	(153.925)	-	-	2.912.623
Yeraltı ve yerüstü düzenlemeleri	88.566	-	-	4.063	-	(12.032)	(3.045)	-	77.552
Binalar	1.315.026	-	-	45.819	-	90.150	(31.558)	2.408	1.421.845
Tesis, makine ve cihazlar	1.745.905	-	(46.703)	162.105	2.195	-	-	169	1.863.671
Taşıtlar	146.413	-	(2.375)	111.202	-	-	-	-	255.240
Demirbaşlar	668.447	47	(4.337)	68.612	253	-	-	468	733.490
Özel maliyetler	74.670	-	(13.769)	4.620	-	-	-	-	65.521
Yapılmakta olan yatırımlar	247.333	243.328	-	(396.421)	-	-	-	-	94.240
	7.352.908	243.375	(67.184)	-	2.448	(75.807)	(34.603)	3.045	7.424.182
Birikmiş Amortismanlar									
Yeraltı ve yerüstü düzenlemeleri (-)	(4.080)	(2.028)	-	-	-	-	3.045	-	(3.063)
Binalar (-)	(16.067)	(36.203)	-	-	-	-	31.558	(1.422)	(22.134)
Tesis, makine ve cihazlar (-)	(1.317.699)	(103.026)	7.329	-	-	-	-	-	(1.413.396)
Taşıtlar (-)	(22.084)	(35.097)	792	-	-	-	-	-	(56.389)
Demirbaşlar (-)	(601.685)	(18.417)	2.158	-	-	-	-	-	(617.944)
Özel maliyetler (-)	(25.611)	(13.272)	7.340	-	-	-	-	-	(31.543)
	(1.987.226)	(208.043)	17.619	-	-	-	34.603	(1.422)	(2.144.469)
Net defter değeri	5.365.682								5.279.713

2025 yılı içerisinde maddi duran varlıklara ilavelerin önemli bir kısmı Grup'un taşıt alımları ile tesis, makine ve cihaz yatırımlarını içermektedir. 2025 yılı içinde maddi duran varlık alımlarına ilişkin borçlanma maliyeti aktifleştirilmemiştir.



KARSAN OTOMOTİV SANAYİİ VE TİCARET A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

1 OCAK - 31 ARALIK 2025 HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası'nın ("TL"), 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla satın alma gücü esasına göre ifade edilmiştir.)

DİPNOT 12 - MADDİ DURAN VARLIKLAR (Devamı)

	1 Ocak 2024	Girişler	Çıkışlar	Transferler	Yabancı para çevrim farkı	Yeniden değerlendirme	Değerleme öncesi birikmiş amortisman transferi	31 Aralık 2024
Maliyet								
Arazi ve arsalar	2.925.733	-	-	-	-	140.815	-	3.066.548
Yeraltı ve yerüstü düzenlemeleri	81.099	-	-	1.872	-	7.401	(1.806)	88.566
Binalar	1.313.776	17.091	-	-	-	22.787	(38.628)	1.315.026
Tesis, makine ve cihazlar	1.624.016	53.730	-	68.159	-	-	-	1.745.905
Taşıtlar	98.936	139.346	(95.132)	-	3.263	-	-	146.413
Demirbaşlar	607.802	14.613	-	45.993	39	-	-	668.447
Özel maliyetler	35.116	-	-	39.554	-	-	-	74.670
Yapılmakta olan yatırımlar	320.295	82.616	-	(155.578)	-	-	-	247.333
	7.006.773	307.396	(95.132)	-	3.302	171.003	(40.434)	7.352.908
Birikmiş Amortismanlar								
Yeraltı ve yerüstü düzenlemeleri (-)	-	(5.886)	-	-	-	-	1.806	(4.080)
Binalar (-)	-	(54.695)	-	-	-	-	38.628	(16.067)
Tesis, makine ve cihazlar (-)	(1.223.326)	(94.373)	-	-	-	-	-	(1.317.699)
Taşıtlar (-)	(66.530)	(19.030)	64.128	-	(652)	-	-	(22.084)
Demirbaşlar (-)	(592.400)	(9.276)	-	-	(9)	-	-	(601.685)
Özel maliyetler (-)	(16.048)	(9.563)	-	-	-	-	-	(25.611)
	(1.898.304)	(192.823)	64.128	-	(661)	-	40.434	(1.987.226)
Net defter değeri	5.108.469							5.365.682

2024 yılı içerisinde maddi duran varlıklara ilavelerin önemli bir kısmı Grup'un üretim binası yatırımlarını içermektedir. 2024 yılı içinde maddi duran varlık alımlarına ilişkin borçlanma maliyeti aktifleştirilmemiştir,



KARSAN OTOMOTİV SANAYİİ VE TİCARET A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

1 OCAK - 31 ARALIK 2025 HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası'nın ("TL"), 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla satın alma gücü esasına göre ifade edilmiştir.)

DİPNOT 12 - MADDİ DURAN VARLIKLAR (Devamı)

31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla Grup'un maddi duran varlıkları üzerinde finansal borçlanmalarına istinaden 57.000 Avro, karşılığı 2.866.296 TL tutarında ipotek ve taşınır rehni tesis edilmiştir (31 Aralık 2024: 57.000 Avro karşılığı 2.779.489 TL).

Grup'un 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla maddi duran varlıklar için 208.043 TL (31 Aralık 2024: 192.823 TL), kullanım hakkı varlıkları için 64.818 TL (31 Aralık 2024: 58.195 TL), maddi olmayan duran varlıklar için ise 495.626 TL (31 Aralık 2024: 463.284 TL) olmak üzere toplam 768.487 TL (31 Aralık 2024: 714.302 TL) tutarında amortisman ve itfa giderleri mevcuttur. Söz konusu cari dönem amortisman ve itfa giderlerinin 460.082 TL (31 Aralık 2024: 543.067 TL) tutarındaki kısmı satışların maliyetine, 110.774 TL (31 Aralık 2024: 69.402 TL) tutarındaki kısmı genel yönetim giderlerine, 33.348 TL (31 Aralık 2024: 85.325 TL) tutarındaki kısmı pazarlama giderlerine ve 164.283 TL (31 Aralık 2024: 16.508 TL) tutarındaki kısmı araştırma ve geliştirme giderlerine yansıtılmıştır.

Grup'un sahip olduğu arazi ve arsalar ile binalar ve yeraltı ve yerüstü düzenleri, yeniden değerlendirme tarihindeki gerçeğe uygun değerinden gösterilmiştir. 31 Temmuz 2025 ve 30 Eylül 2024 tarihleri itibarıyla Grup'un mülkiyetinde bulunan arazi ve arsalar ile binalar ve yeraltı ve yerüstü düzenleri gerçeğe uygun değeri, Grup'tan bağımsız bir değerlendirme şirketi tarafından gerçekleştirilmiştir. 31 Temmuz 2025 ve 30 Eylül 2024 tarihleri itibarıyla Grup'un sahip olduğu arazi ve arsalarla ilişkin gerçeğe uygun değer hiyerarşisi 2. Seviye'dir (Dipnot 32). Yeniden değerlendirme fonu sermaye artışında ve ortaklara kar dağıtımında dikkate alınmamaktadır. Grup kayıtlardaki değer ile piyasa arasındaki farktan ertelenmiş vergi yükümlülüğünü netleyerek özkaynaklar içerisinde maddi duran varlıklar yeniden değerlendirme artışları olarak muhasebeleştirmiştir. Maddi duran varlıklar yeniden değerlendirme artışlarının raporlanan dönemler içerisindeki hareketleri aşağıdaki gibidir:

	2025	2024
Dönem başı – 1 Ocak	1.409.716	1.272.662
Arazi ve arsaların yeniden değerlemesinden kaynaklanan artış	(153.925)	140.815
Binaların yeniden değerlemesinden kaynaklanan artış	78.118	30.188
Cari dönem yeniden değerlendirme artışlarına/azalışlarına ilişkin net ertelenmiş vergi etkisi	9.335	(33.949)
Dönem sonu – 31 Aralık	1.343.244	1.409.716

DİPNOT 13 - MADDİ OLMAYAN DURAN VARLIKLAR

	1 Ocak 2025	Girişler	Transferler	Çıkışlar	31 Aralık 2025
Maliyet					
Haklar	1.219.611	-	9.499	-	1.229.110
Geliştirme maliyetleri	6.619.521	-	383.341	(23.137)	6.979.725
Devam eden geliştirme maliyetleri ^(*)	685.121	784.458	(392.840)	-	1.076.739
	8.524.253	784.458	-	(23.137)	9.285.574
Birikmiş itfa payı					
Haklar (-)	(811.885)	(63.800)	-	-	(875.685)
Geliştirme maliyetleri (-)	(4.256.528)	(431.826)	-	16.656	(4.671.698)
	(5.068.413)	(495.626)	-	16.656	(5.547.383)
Net defter değeri	3.455.840				3.738.191

	1 Ocak 2024	Girişler	Transferler	Çıkışlar	31 Aralık 2024
Maliyet					
Haklar	1.091.847	-	127.764	-	1.219.611
Geliştirme maliyetleri	5.703.155	-	916.366	-	6.619.521
Devam eden geliştirme maliyetleri ^(*)	774.629	954.622	(1.044.130)	-	685.121
	7.569.631	954.622	-	-	8.524.253
Birikmiş itfa payı					
Haklar (-)	(767.886)	(43.999)	-	-	(811.885)
Geliştirme maliyetleri (-)	(3.837.243)	(419.285)	-	-	(4.256.528)
	(4.605.129)	(463.284)	-	-	(5.068.413)
Net defter değeri	2.964.502				3.455.840

(*) Devam etmekte olan ürün geliştirme projelerine ilişkin maliyetleri içermektedir

Maddi olmayan duran varlıklar, kullanılan yazılım maliyetlerini ve şirket içi geliştirme maliyetlerini kapsamaktadır. Geliştirme maliyetlerine girişlerin önemli bir kısmı yeni alınan müşteri ve ürün projelerine ilişkin ağırlıklı olarak personel ve malzeme giderlerinden oluşan geliştirme maliyetlerini içermektedir.

GİRİŞ

BİR BAKIŞTA
KARSAN

KARSAN'DA
SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

YENİLİKÇİ MOBİLİTE
ÇÖZÜMLERİ

KARBONSUZ
DEĞER ZİNCİRİ

İNSAN ODAKLI
KAPSAYICILIK EKOSİSTEMİ

ETİK VE ŞEFFAF
YÖNETİŞİM MODELİ

YÖNETİM KURULU
FAALİYET RAPORU

EKLER



KARSAN OTOMOTİV SANAYİİ VE TİCARET A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

1 OCAK - 31 ARALIK 2025 HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası'nın ("TL"), 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla satın alma gücü esasına göre ifade edilmiştir.)

DİPNOT 14 – KULLANIM HAKKI VARLIKLARI

31 Aralık 2025 tarihinde sona eren yıla ait kullanım hakkı varlıklarının hareket tablosu aşağıdaki gibidir:

	1 Ocak 2025	Girişler	Çıkışlar	Kiralamada yapılan değişiklikler	31 Aralık 2025
Maliyet					
Binalar	240.339	-	-	64.401	304.740
	240.339	-	-	64.401	304.740
Birikmiş itfa payı (-)					
Binalar (-)	(172.372)	(64.818)	-	-	(237.190)
	(172.372)	(64.818)	-	-	(237.190)
Net defter değeri	67.967				67.550

31 Aralık 2024 tarihinde sona eren yıla ait kullanım hakkı varlıklarının hareket tablosu aşağıdaki gibidir:

	1 Ocak 2024	Girişler	Çıkışlar	Kiralamada yapılan değişiklikler	31 Aralık 2024
Maliyet					
Binalar	189.140	29.885	-	21.314	240.339
	189.140	29.885	-	21.314	240.339
Birikmiş itfa payı (-)					
Binalar (-)	(114.177)	(58.195)	-	-	(172.372)
	(114.177)	(58.195)	-	-	(172.372)
Net defter değeri	74.963				67.967

DİPNOT 15 - DEVLET TEŞVİK VE YARDIMLARI

Şirket'in 5746 sayılı Araştırma, Geliştirme ve Tasarım Faaliyetlerinin Desteklenmesi Hakkında Kanun kapsamında "Ar-Ge Merkezi" belgesi almak için yapmış olduğu başvuru T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından değerlendirilmiş ve Şirket'e 22 Temmuz 2019 tarihinden itibaren geçerli olmak üzere AR-GE merkezi belgesi verilmiştir.

Şirket'in ürün çeşitlendirme kapsamında planladığı yatırımın Yatırım Teşvik Belgesi'ne bağlanması amacıyla T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Teşvik Uygulama ve Yabancı Sermaye Genel Müdürlüğü'ne yapılan «Yatırım Teşvik Belgesi» başvurusu 6 Ekim 2021 tarihinde onaylanmıştır. 528260 nolu Teşvik belgesi kapama vizesi 26 Mart 2024 tarihinde tamamlanmış olup gerçekleşen yatırım tutarı 207.369 TL'dir.

"Bölgesel Teşvik Uygulamaları" kapsamında değerlendirilmiş olan yatırım için sağlanan 4. Bölge'ye ilişkin destek unsurları şunlardır:

- Sigorta Primi İşveren Hissesi
- Toplam Yatırıma Katkı Tutarı
- KDV İstisnası
- Faiz Desteği
- Gümrük Vergisi Muafiyeti

DİPNOT 16 - KARŞILIKLAR, KOŞULLU VARLIK VE YÜKÜMLÜLÜKLER

Diğer kısa vadeli karşılıklar	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
Standart dışı giderler ^(*)	444.212	-
Garanti giderleri karşılığı ^(*)	161.788	149.721
Dava karşılığı ^(*)	26.575	24.312
Satış iskontoları ve fiyat farkı karşılıkları ^(**)	6.000	8.456
Diğer	28.505	11.755
	667.080	194.244
Diğer uzun vadeli karşılıklar	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
Garanti giderleri karşılığı ^(*)	343.895	215.244
	343.895	215.244

(*) Grup, garanti taahhüdü ile satışını gerçekleştirdiği araçlar için satış tarihinden sonra araç modellerine göre değişen süreler boyunca garanti hizmeti sağlamaktadır.

(**) Grup'un çeşitli dava riskleri nedeniyle ayırdığı karşılıklardır.

(***) Grup'un, müşterilere uygulamış olduğu fiyat farkı iskontolarından oluşmaktadır.

(****) Grup'un, müşterilerle yapılan satış anlaşmaları kapsamında oluşan ve yansıtılan hizmet maliyetlerinin karşılıklarından oluşmaktadır.



KARSAN OTOMOTİV SANAYİİ VE TİCARET A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

1 OCAK - 31 ARALIK 2025 HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası'nın ("TL"), 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla satın alma gücü esasına göre ifade edilmiştir.)

DİPNOT 16 - KARŞILIKLAR, KOŞULLU VARLIK VE YÜKÜMLÜLÜKLER (Devamı)

Garanti giderleri karşılığının dönem içindeki hareketleri aşağıdaki gibidir:

	2025	2024
Dönem başı - 1 Ocak	364.965	591.606
İlave karşılık	692.073	273.484
Ödemeler	(438.795)	(308.088)
İptal edilen karşılık	(1.577)	(32.826)
Parasal kazanç/(kayıp)	(110.983)	(159.211)
Dönem sonu - 31 Aralık	505.683	364.965

Dava karşılığının dönem içindeki hareketleri aşağıdaki gibidir:

	2025	2024
Dönem başı - 1 Ocak	24.312	14.303
İlave karşılık (Dipnot 22)	8.627	14.406
Parasal kazanç/(kayıp)	(6.364)	(4.397)
Dönem sonu - 31 Aralık	26.575	24.312

Grup'un 31 Aralık 2025 ve 2024 için teminat/rehin/ipotek ("TRI") pozisyonu aşağıdaki gibidir:

31 Aralık 2025	TL karşılığı	Türk Lirası	ABD Doları	Avro	Rumen Leyi	Diğer
A. Kendi tüzel kişiliği adına vermiş olduğu TRI'lerin toplam tutarı						
- Teminat	2.933.411	387.259	468	45.036	26.626	3
- İpotek	2.901.497	-	-	57.700	-	-
- Aktreditif	-	-	-	-	-	-
B. Tam konsolidasyon kapsamına dahil edilen ortaklıklar lehine vermiş olduğu TRI'lerin toplam tutarı						
- Teminat	-	-	-	-	-	-
- Rehin	-	-	-	-	-	-
- İpotek	-	-	-	-	-	-
C. Olağan ticari faaliyetlerinin yürütülmesi amacıyla diğer 3.kişilerin borcunu temin amacıyla vermiş olduğu TRI'lerin toplam tutarı						
- Teminat	-	-	-	-	-	-
- Rehin	-	-	-	-	-	-
- İpotek	-	-	-	-	-	-
D. Diğer verilen TRI'lerin toplam tutarı						
i. Ana ortak lehine vermiş olduğu TRI'lerin toplam tutarı						
- Teminat	-	-	-	-	-	-
- Rehin	-	-	-	-	-	-
- İpotek	-	-	-	-	-	-
ii. B ve C maddeleri kapsamına girmeyen diğer grup şirketleri lehine vermiş olduğu TRI'lerin toplam tutarı						
- Teminat	-	-	-	-	-	-
- Rehin	-	-	-	-	-	-
- İpotek	-	-	-	-	-	-
iii. C maddesi kapsamına girmeyen 3. kişiler lehine vermiş olduğu TRI'lerin toplam tutarı						
- Teminat	-	-	-	-	-	-
- Rehin	-	-	-	-	-	-
- İpotek	-	-	-	-	-	-
Toplam	5.834.908	387.259	468	102.736	26.626	3



KARSAN OTOMOTİV SANAYİİ VE TİCARET A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

1 OCAK - 31 ARALIK 2025 HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası'nın ("TL"), 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla satın alma gücü esasına göre ifade edilmiştir.)

DİPNOT 16 - KARŞILIKLAR, KOŞULLU VARLIK VE YÜKÜMLÜLÜKLER (Devamı)

31 Aralık 2024	TL karşılığı	Türk Lirası	ABD Doları	Avro	Rumen Leyi	Diğer
A. Kendi tüzel kişiliği adına vermiş olduğu TRİ'lerin toplam tutarı						
- Teminat	4.194.806	794.031	3.126	65.403	10.670	150
- İpotek	2.779.489	-	-	57.700	-	-
- Akreditif	-	-	-	-	-	-
B. Tam konsolidasyon kapsamına dahil edilen ortaklıklar lehine vermiş olduğu TRİ'lerin toplam tutarı						
- Teminat	-	-	-	-	-	-
- Rehin	-	-	-	-	-	-
- İpotek	-	-	-	-	-	-
C. Olağan ticari faaliyetlerinin yürütülmesi amacıyla diğer 3.kişilerin borcunu temin amacıyla vermiş olduğu TRİ'lerintoplam tutarı						
- Teminat	1.975	-	-	41	-	-
- Rehin	-	-	-	-	-	-
- İpotek	-	-	-	-	-	-
D. Diğer verilen TRİ'lerin toplam tutarı						
i. Ana ortak lehine vermiş olduğu TRİ'lerin toplam tutarı						
- Teminat	-	-	-	-	-	-
- Rehin	-	-	-	-	-	-
- İpotek	-	-	-	-	-	-
ii. B ve C maddeleri kapsamına girmeyen diğer grup şirketleri lehine vermiş olduğu TRİ'lerin toplam tutarı						
- Teminat	-	-	-	-	-	-
- Rehin	-	-	-	-	-	-
- İpotek	-	-	-	-	-	-
iii. C maddesi kapsamına girmeyen 3. kişiler lehine vermiş olduğu TRİ'lerin toplam tutarı						
- Teminat	-	-	-	-	-	-
- Rehin	-	-	-	-	-	-
- İpotek	-	-	-	-	-	-
Toplam	6.976.270	794.091	3.126	123.144	10.670	150

Grup'un vermiş olduğu diğer TRİ'lerin Grup'un özkaynaklarına oranı 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla % 0'dır (31 Aralık 2024: % 0).

31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla Gümrük müdürlükleri, vergi dairesi ve diğer kamu kuruluşlarına verilen 387.259 TL (31 Aralık 2024: 794.031 TL), 468 ABD Doları (31 Aralık 2024: 3.126 ABD Doları), 26.626 RON (31 Aralık 2024: 10.670 Rumen Leyi), 3 İsviçre Frankı ile 102.736 Avro (31 Aralık 2024: 150 Polonya Zlotisi ve 123.144 Avro) tutarındaki teminat mektuplarından, 57.700 Avro tutarındaki arsalar ve binalar üzerindeki ipoteklerden oluşmaktadır (31 Aralık 2024: 57.700 Avro).

DİPNOT 17 - ÇALIŞANLARA SAĞLANAN FAYDALAR

Çalışanlara sağlanan faydalar	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
Kıdem tazminatı karşılıkları	291.875	269.376
Toplu iş sözleşmesi karşılıkları	183.792	-
Çalışanlara sağlanan faydalar kapsamında borçlar	115.445	194.701
Birikmiş izin tahakkukları	77.475	67.608
	668.587	531.685

Çalışanlara sağlanan faydalar kapsamında borçlar	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
Personele ödenecek ücretler	53.760	113.950
Ödenecek sosyal güvenlik primleri	61.685	80.751
	115.445	194.701

Çalışanlara sağlanan faydalara ilişkin kısa vadeli karşılıklar	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
Toplu iş sözleşmesi karşılıkları	183.792	-
Birikmiş izin tahakkukları	77.475	67.608
	261.267	67.608

Çalışanlara sağlanan faydalara ilişkin uzun vadeli karşılıklar	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
Kıdem tazminatı karşılığı	291.875	269.376
	291.875	269.376

Grup, Türk İş Kanunu'na göre, bir senesini doldurmuş olan ve ilişkisi kesilen veya emekli olan, 25 hizmet (kadınlarda 20) yılını dolduran ve emekliliğini kazanan (kadınlar için 58 yaşında erkekler için 60 yaşında), askere çağrılan veya vefat eden personeli için kıdem tazminatı ödemekle mükelleftir. Ödenecek tazminat her hizmet yılı için bir aylık maaş kadardır ve bu tutar 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla 53.919,68 TL (31 Aralık 2024: 41.828,42 TL) ile sınırlandırılmıştır. Kıdem tazminatı karşılığı, yasal olarak herhangi bir fonlamaya tabi değildir ve herhangi bir fonlama şartı bulunmamaktadır. Kıdem tazminatı karşılığı çalışanların emekliliği halinde ödenmesi gereken muhtemel yükümlülüğün bugünkü değerinin aktüeryal varsayımlar göz önünde bulundurularak tahminiyle hesaplanır. TMS 19, "Çalışanlara Sağlanan Faydalar"; Grup'un kıdem tazminatı karşılığını tahmin etmek için aktüeryal değerlendirme yöntemlerinin geliştirilmesini öngörmektedir. Kıdem tazminatı karşılığı çalışanların emekliliği halinde ödenmesi gereken muhtemel yükümlülüğün bugünkü değerinin aktüeryal varsayımlar göz önünde bulundurularak hesaplanır.

GİRİŞ

BİR BAKIŞTA
KARSAN

KARSAN'DA
SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

YENİLİKÇİ MOBİLİTE
ÇÖZÜMLERİ

KARBONSUZ
DEĞER ZİNCİRİ

İNSAN ODAKLI
KAPSAYICILIK EKOSİSTEMİ

ETİK VE ŞEFFAF
YÖNETİŞİM MODELİ

YÖNETİM KURULU
FAALİYET RAPORU

EKLER



KARSAN OTOMOTİV SANAYİİ VE TİCARET A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

1 OCAK - 31 ARALIK 2025 HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası'nın ("TL"), 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla satın alma gücü esasına göre ifade edilmiştir.)

DİPNOT 17 - ÇALIŞANLARA SAĞLANAN FAYDALAR (Devamı)

Buna göre karşılığın hesaplanmasında aşağıda yer alan aktüer öngörüler kullanılmıştır:

	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
Enflasyon oranı (%)	%23,10	%23,75
İskonto oranı (%)	%5,05	%4,5

Temel varsayım, her yıllık hizmet için belirlenen tavan karşılığının enflasyon ile orantılı olarak artmasıdır. Böylece uygulanan iskonto oranı enflasyonun beklenen etkilerinden arındırılmış gerçek oranı gösterir. Grup'un kıdem tazminatı karşılığı, kıdem tazminatı tavanı altı ayda bir ayarlandığı için 1 Ocak 2026 tarihinden itibaren geçerli olan 64.948,77 TL (1 Ocak 2025: 46.655,43 TL) üzerinden hesaplanmaktadır

Kıdem tazminatı karşılıklarının hareket tablosu aşağıdaki gibidir:

	2025	2024
Dönem başı - 1 Ocak	269.376	293.063
Hizmet maliyeti	33.463	64.456
Faiz maliyeti	66.950	65.436
Ödemeler	(38.398)	(149.405)
Aktüeryal kayıp/(kazanç)	33.487	83.550
Parasal kazanç/(kayıp)	(73.003)	(87.724)
Dönem sonu - 31 Aralık	291.875	269.376

DİPNOT 18 - DİĞER VARLIK VE YÜKÜMLÜLÜKLER

Diğer dönen varlıklar	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
Devreden KDV	148.052	28.017
Diğer çeşitli dönen varlıklar	4.046	48.797
	152.098	76.814

Diğer duran varlıklar	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
Verilen depozito ve teminatlar	9.071	-
Diğer	1.833	-
	10.904	-

Diğer kısa vadeli yükümlülükler	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
Ödenecek vergi ve fonlar	74.676	59.521
Diğer	4.067	2.233
	78.743	61.754

DİPNOT 19 - BORÇLANMALAR

Kısa vadeli borçlanmalar	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
Kısa vadeli banka kredileri	3.245.880	3.701.382
Tahvil ve Sukuk	2.829.463	984.155
Uzun vadeli borçlanmaların kısa vadeli kısımları	880.099	895.215
Factoring borçları	332.486	227.502
Kiralama işlemlerinden kaynaklanan yükümlülükler	11.772	136.594
	7.299.700	5.944.848

Uzun vadeli borçlanmalar		
Uzun vadeli banka kredileri	1.458.672	1.871.451
Kiralama işlemlerinden kaynaklanan yükümlülükler	2.854	15.746
	1.461.526	1.887.197

31 Aralık 2025 itibarıyla 332.486 TL (31 Aralık 2024: 227.502 TL) tutarındaki diğer finansal yükümlülükler faktöring ve alacak sigortası işlemlerine ilişkin finansal kuruluşlara olan kısa vadeli finansal yükümlülükleri içermektedir. Söz konusu yükümlülüklerin taşınan değerleri makul değerlerine yakınsamaktadır.

31 Aralık 2025 ve 31 Aralık 2024 tarihleri itibarıyla banka kredilerinin detayı aşağıdaki gibidir:

		31 Aralık 2025	
Döviz cinsi	Ağırlıklı ortalama yıllık etkin faiz oranı (%)	Kısa vadeli	Uzun vadeli
Banka kredileri (Avro)	5,55	1.800.531	1.439.831
Banka kredileri (Türk Lirası)	52,4	2.325.448	18.841
Tahvil ve Sukuk (Türk Lirası)	50,13	2.829.463	-
Factoring borçları (Türk Lirası)	10,48	332.486	-
Kiralama yükümlülükleri (Türk Lirası)	38	11.772	2.854
		7.299.700	1.461.526

		31 Aralık 2024	
Döviz cinsi	Ağırlıklı ortalama yıllık etkin faiz oranı (%)	Kısa vadeli	Uzun vadeli
Banka kredileri (Avro)	5,16	3.070.085	1.827.674
Banka kredileri (Türk Lirası)	48,79	1.526.512	43.777
Tahvil ve Sukuk (Türk Lirası)	50,92	984.155	-
Factoring borçları (Türk Lirası)	46,25	227.502	-
Kiralama yükümlülükleri (Türk Lirası)	36,85	136.594	15.746
		5.944.848	1.887.197

GİRİŞ

BİR BAKIŞTA
KARSAN

KARSAN'DA
SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

YENİLİKÇİ MOBİLİTE
ÇÖZÜMLERİ

KARBONSUZ
DEĞER ZİNCİRİ

İNSAN ODAKLI
KAPSAYICILIK EKOSİSTEMİ

ETİK VE ŞEFFAF
YÖNETİŞİM MODELİ

YÖNETİM KURULU
FAALİYET RAPORU

EKLER



KARSAN OTOMOTİV SANAYİİ VE TİCARET A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

1 OCAK - 31 ARALIK 2025 HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası'nın ("TL"), 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla satın alma gücü esasına göre ifade edilmiştir.)

DİPNOT 19 - BORÇLANMALAR (Devamı)

Banka kredilerinin geri ödeme tablosu aşağıdaki gibidir:

	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
1 yıl içinde	4.125.979	4.596.597
1-2 yıl	714.895	726.728
2-3 yıl	319.165	510.320
3-4 yıl	287.540	276.974
4-5 yıl	137.072	245.583
5 yıl ve üzeri	-	111.846
	5.584.651	6.468.048

Raporlanan dönemler içerisinde kiralama yükümlülükleri haricindeki finansal borçlanmalara ilişkin hareket tablosu aşağıdaki gibidir:

	2025	2024
Dönem başı - 1 Ocak	7.679.705	7.564.372
Borçlanmadan kaynaklanan nakit girişleri	10.099.729	14.388.201
Borç ödemelerinden kaynaklanan nakit çıkışları	(8.152.858)	(12.605.801)
Kur farkı değişimi	1.171.035	520.849
Faiz tahakkuku değişimi	412.268	85.089
Parasal kazanç/(kayıp)	(2.463.279)	(2.273.005)
Dönem sonu - 31 Aralık	8.746.600	7.679.705

Raporlanan dönemler içerisinde kiralama yükümlülüklerine ilişkin hareket tablosu aşağıdaki gibidir:

	2025	2024
Dönem başı - 1 Ocak	152.340	78.754
Borçlanmadan kaynaklanan nakit girişleri	61.174	80.071
Borç ödemelerinden kaynaklanan nakit çıkışları	(186.539)	(71.111)
Faiz tahakkuku değişimi	23.605	29.866
Parasal kazanç/(kayıp)	(35.954)	34.760
Dönem sonu - 31 Aralık	14.626	152.340

31 Aralık 2025 ve 31 Aralık 2024 tarihleri itibarıyla Grup'un değişken ve sabit faiz oranlı banka kredilerinin kırılımı aşağıdaki gibidir:

	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
Sabit faizli finansal yükümlülükler		
Borçlanmalar	6.701.843	4.343.425
Kiralama işlemlerinden kaynaklanan yükümlülükler	14.626	152.340
	6.716.469	4.495.765

	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
Değişken faizli finansal yükümlülükler		
Borçlanmalar	2.044.757	3.336.280
	2.044.757	3.336.280

31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla değişken faizli krediler Avro cinsinden ve Euribor +%4,75-5 değişken faiz oranlı olup, 1 - 6 ayda bir ana para ve faiz ödemeli kredilerden oluşmaktadır (31 Aralık 2024: Avro cinsinden ve Euribor +%4,75-5 değişken faiz oranlı olup, 1 - 6 ayda bir ana para ve faiz ödemeli kredilerden oluşmaktadır). Değişken faizli kredilerin vade süresi 2030 yılına kadardır.

31 Aralık 2025 tarihinde değişken faizli finansal yükümlülüklerinin faiz oranı %1 yüksek/düşük olsaydı ve diğer tüm değişkenler sabit kalsaydı, faiz gideri 20.447 TL daha yüksek/düşük olacaktı (31 Aralık 2024: TL 33.362 daha yüksek/düşük olacaktı).

31 Aralık 2025 ve 31 Aralık 2024 tarihleri itibarıyla kredilerin taşınan ve makul değerleri aşağıdaki gibidir:

	Taşınan değer		Makul değer	
	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
Banka kredileri	5.584.651	6.468.048	5.849.888	6.867.185

Banka kredilerinin makul değerleri Avro krediler için yıllık %2,03 ve TL krediler için yıllık %37,15 ağırlıklı ortalama etkin faiz oranları kullanılarak iskonto edilmiş nakit akım yöntemi ile belirlenmiştir (31 Aralık 2024: Avro krediler için yıllık %5, TL krediler için yıllık %46,34).

31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla 28.636 bin Avro karşılığı 1.442.560 TL tutarındaki altı ayda bir faiz ödemeli, yıllık EUR6M + %3,90 faiz oranlı uzun vadeli kredi kullanılmıştır. Söz konusu finansal kurumla imzalanan kredi sözleşmesine istinaden Grup'un sağlaması gereken birtakım temel performans göstergeleri bulunmakta olup Grup, bu performans göstergelerini, kredilerin 2030 yılı vade sonuna kadar olan her yıl sonu itibarıyla sağlamak durumundadır. Grup 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla bu göstergeleri sağlamıştır.

GİRİŞ

BİR BAKIŞTA
KARSAN

KARSAN'DA
SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

YENİLİKÇİ MOBİLİTE
ÇÖZÜMLERİ

KARBONSUZ
DEĞER ZİNCİRİ

İNSAN ODAKLI
KAPSAYICILIK EKOSİSTEMİ

ETİK VE ŞEFFAF
YÖNETİŞİM MODELİ

YÖNETİM KURULU
FAALİYET RAPORU

EKLER



KARSAN OTOMOTİV SANAYİİ VE TİCARET A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

1 OCAK - 31 ARALIK 2025 HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası'nın ("TL"), 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla satın alma gücü esasına göre ifade edilmiştir.)

DİPNOT 20 - SERMAYE, YEDEKLER VE DİĞER ÖZKAYNAK KALEMLERİ

Grup'un 31 Aralık 2025 ve 31 Aralık 2024 tarihlerindeki ödenmiş sermaye yapısı aşağıdaki gibidir:

	31 Aralık 2025		31 Aralık 2024	
	Pay oranı %	Tutar	Pay oranı %	Tutar
Kıraça Holding A.Ş.	58,51	526.590	58,51	526.590
Halka açık kısım	39,44	354.960	39,44	354.960
Diğer	2,05	18.450	2,05	18.450
Ödenmiş sermaye	100	900.000	100	900.000
Sermaye düzeltme farkları		13.128.427		13.128.427
Toplam	100	14.028.427	100	14.028.427

Grup'un 31 Aralık 2025 itibarıyla sermayesi 6.558.338.851 adet A grubu ve 83.441.661.149 adet B grubu hisseden oluşmaktadır. Hisselerin itibari değeri hisse başına 0,01 tam TL'dir. Çıkarılan bütün hisseler nakden ödenmiştir. A grubu hisselerin önemli bir bölümü Kıraça Holding A.Ş.'ye aittir.

Şirket Ana Mukavelesi'nin 8. Maddesi ile (A) Grubu hisse senedi sahiplerine, Yönetim Kurulu'nun yedi azadan oluşması durumunda, seçilecek yedi azadan beşinin; dokuz azadan oluşması durumunda ise seçilecek dokuz azadan altısının A Grubu hisse senedi sahiplerinin göstereceği adaylar arasından seçilmesi imtiyazı tanınmıştır.

Kardan ayrılmış kısıtlanmış yedeklerin detayı aşağıdaki gibidir:

	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
Yasal yedekler	33.164	33.164
	33.164	33.164

Türk Ticaret Kanunu'na göre genel kanuni yedek akçe, Grup'un (Şirket'in) ödenmiş sermayesinin %20'sine ulaşınca kadar, yıllık karın %5'i olarak ayrılır. Diğer kanuni yedek akçe, pay sahiplerine yüzde beş oranında kar payı ödendikten sonra, kardan pay alacak kişilere dağıtılacak toplam tutarın %10'u oranında ayrılır. Türk Ticaret Kanunu'na göre, genel kanuni yedek akçe sermayenin veya çıkarılmış sermayenin yarısını aşmadığı takdirde, sadece zararların kapatılmasına, işlerin iyi gitmediği zamanlarda işletmeyi devam ettirmeye veya işsizliğin önüne geçmeye ve sonuçlarını hafifletmeye elverişli önlemler alınması için kullanılabilir.

Kar Dağıtımı:

Halka açık şirketler, kar payı dağıtımlarını SPK'nın 1 Şubat 2014 tarihinden itibaren yürürlüğe giren II-19.1 no'lu Kar Payı Tebliği'ne göre yaparlar. Ortaklıklar, karlarını genel kurulları tarafından belirlenecek kar dağıtım politikaları çerçevesinde ve ilgili mevzuat hükümlerine uygun olarak genel kurul kararıyla dağıtır. Söz konusu tebliğ kapsamında, asgari bir dağıtım oranı tespit edilmemiştir. Şirketler esas sözleşmelerinde veya kar dağıtım politikalarında belirlenen şekilde kar payı öderler.

Geçmiş yıllar zararları:

Grup'un 31 Aralık 2025 ve 31 Aralık 2024 tarihleri itibarıyla geçmiş yıllar karlarının detayı aşağıdaki gibidir:

	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
Geçmiş yıl zararları	(8.299.655)	(8.372.276)
	(8.299.655)	(8.372.276)

Grup'un 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla konsolide finansal tablolarında enflasyona göre düzeltilmiş olarak sunduğu ilgili özkaynak kalemlerinin, 6762 Sayılı Kanun'a ve diğer mevzuata göre hazırlanmış finansal tablolarındaki enflasyona göre düzeltilmiş tutarlarla karşılaştırması aşağıdaki gibidir:

31 Aralık 2025	Tarihi değeri	Enflasyon düzeltmesi etkisi	TÜFE Endekslenmiş değer (TFRS)
Sermaye	900.000	13.128.427	14.028.427
Kardan ayrılan kısıtlanmış yedekler	1.032	32.132	33.164
Paylara ilişkin primler (iskontolar)	6.779	181.110	187.889

31 Aralık 2025	Tarihi değeri	Enflasyon düzeltmesi etkisi	ÜFE Endekslenmiş değer (VUK)
Sermaye	900.000	13.022.544	13.922.544
Kardan ayrılan kısıtlanmış yedekler	1.032	34.581	35.613
Paylara ilişkin primler (iskontolar)	6.779	158.826	165.605



KARSAN OTOMOTİV SANAYİİ VE TİCARET A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

1 OCAK - 31 ARALIK 2025 HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası'nın ("TL"), 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla satın alma gücü esasına göre ifade edilmiştir.)

DİPNOT 21 - HASILAT VE SATIŞLARIN MALİYETİ

	1 Ocak- 31 Aralık 2025	1 Ocak- 31 Aralık 2024
Yurt dışı satışlar	9.911.656	6.632.029
Yurt içi satışlar	6.270.159	7.581.639
Diğer gelirler	554.147	142.015
Satış iadeleri (-)	(68.262)	(59.836)
Satış iskontoları (-)	(68.662)	(71.354)
Hasılat net	16.599.038	14.224.493
Satışların maliyeti	(11.999.335)	(11.370.270)
Brüt kar	4.599.703	2.854.223
Satışların maliyeti	1 Ocak- 31 Aralık 2025	1 Ocak- 31 Aralık 2024
Satılan mamul maliyeti	(8.326.239)	(8.362.003)
Satılan hizmet maliyeti	(2.668.562)	(2.089.586)
Satılan ticari mal maliyeti	(1.004.534)	(918.681)
	(11.999.335)	(11.370.270)

Satışların maliyetinin kırılımı aşağıdaki gibidir:

	1 Ocak- 31 Aralık 2025	1 Ocak- 31 Aralık 2024
İlk madde ve malzeme giderleri	(7.038.467)	(6.023.035)
Verilen hizmet maliyeti	(2.668.562)	(2.072.795)
Genel üretim giderleri	(1.030.577)	(1.040.171)
Satılan ticari mallar maliyeti	(1.004.534)	(734.123)
Direkt işçilik giderleri	(575.705)	(765.007)
Amortisman ve itfa payı giderleri	(460.082)	(543.067)
Bitmiş mamul stoklarındaki değişim	423.683	(2.791)
Yarı mamul stoklarındaki değişim	354.909	(141.996)
Stok değer düşüklüğü değişimi	-	47.285
Diğer	-	(94.570)
	(11.999.335)	(11.370.270)

DİPNOT 22 - ARAŞTIRMA VE GELİŞTİRME, PAZARLAMA, SATIŞ, DAĞITIM VE GENEL YÖNETİM GİDERLERİ

	1 Ocak- 31 Aralık 2025	1 Ocak- 31 Aralık 2024
Araştırma ve geliştirme giderleri		
Amortisman ve itfa payı giderleri (Dipnot:12)	164.283	16.508
Personel giderleri	29.806	6.721
Dışarıdan sağlanan fayda ve hizmetler	10.353	1.677
Diğer	678	164
	205.120	25.070

	1 Ocak- 31 Aralık 2025	1 Ocak- 31 Aralık 2024
Pazarlama satış ve dağıtım giderleri		
Garanti giderleri	681.705	308.088
Personel giderleri	294.987	306.590
Nakliye ve sigorta giderleri	108.325	156.224
Reklam giderleri	91.900	99.335
Pazar araştırma ve tanıtım giderleri	88.546	106.920
Ulaşım ve seyahat giderleri	68.179	83.647
Taahhüt giderleri	57.003	13.757
Amortisman giderleri	33.348	85.325
Kira giderleri	13.826	15.852
Enerji giderleri	1.927	19.131
Lisans giderleri	1.395	1.534
Müşteri ve kanal yönetim giderleri	-	9.141
İletişim giderleri	-	1.897
Diğer	175.935	24.209
	1.617.076	1.231.650

	1 Ocak- 31 Aralık 2025	1 Ocak- 31 Aralık 2024
Genel yönetim giderleri		
Personel giderleri	370.572	430.128
Holding hizmet giderleri	143.945	69.764
Amortisman giderleri	110.774	69.402
Taahhüt giderleri	64.302	53.366
Denetim ve danışmanlık giderleri	39.064	64.302
Dava karşılık giderleri	8.627	1.526
İşletme lisansları ve patentler	63	64
Diğer	79.780	71.711
	817.127	760.263

GİRİŞ

BİR BAKIŞTA
KARSAN

KARSAN'DA
SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

YENİLİKÇİ MOBİLİTE
ÇÖZÜMLERİ

KARBONSUZ
DEĞER ZİNCİRİ

İNSAN ODAKLI
KAPSAYICILIK EKOSİSTEMİ

ETİK VE ŞEFFAF
YÖNETİŞİM MODELİ

YÖNETİM KURULU
FAALİYET RAPORU

EKLER



KARSAN OTOMOTİV SANAYİİ VE TİCARET A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

1 OCAK - 31 ARALIK 2025 HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası'nın ("TL"), 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla satın alma gücü esasına göre ifade edilmiştir.)

DİPNOT 23 - ESAS FAALİYETLERDEN DİĞER GELİRLER VE GİDERLER

31 Aralık 2025 ve 31 Aralık 2024 tarihlerinde sona eren yıllara ait esas faaliyetlerden diğer gelirlerin detayı aşağıdaki gibidir:

	1 Ocak- 31 Aralık 2025	1 Ocak- 31 Aralık 2024
Esas faaliyetlerden diğer gelirler		
Faaliyetlerden kaynaklanan kur farkı geliri	871.566	920.717
Konusu kalmayan şüpheli alacak karşılığı	69.127	117.194
Finansal kiralamalardan kaynaklanan esas faaliyet gelirleri	-	111.554
Ticari faaliyetlerden vade farkı geliri	-	6.755
Diğer	43.102	67.649
	983.795	1.223.869

31 Aralık 2025 ve 31 Aralık 2024 tarihlerinde sona eren yıllara ait esas faaliyetlerden diğer giderlerin detayı aşağıdaki gibidir:

	1 Ocak- 31 Aralık 2025	1 Ocak- 31 Aralık 2024
Esas faaliyetlerden diğer giderler		
Esas faaliyetlere ilişkin kur farkı gideri	(165.997)	(482.684)
Karşılık giderleri	(39.116)	-
Ticari faaliyetlere ilişkin vade farkı gideri	-	(42.841)
Diğer	(66.857)	(205.705)
	(271.970)	(731.230)

DİPNOT 24 - YATIRIM FAALİYETLERİNDEN GELİRLER VE GİDERLER

31 Aralık 2025 ve 31 Aralık 2024 tarihlerinde sona eren yıllara ait yatırım faaliyetlerinden gelirlerin detayı aşağıdaki gibidir:

	1 Ocak- 31 Aralık 2025	1 Ocak- 31 Aralık 2024
Faiz gelirleri	91.136	109.341
Maddi duran varlık satış karı	9.541	72.255
Bağlı ortaklık satış karı (Dipnot 2.3)	-	127.009
	100.677	308.605

31 Aralık 2025 ve 31 Aralık 2024 tarihlerinde sona eren yıllara ait yatırım faaliyetlerinden giderlerin detayı aşağıdaki gibidir:

	1 Ocak- 31 Aralık 2025	1 Ocak- 31 Aralık 2024
Maddi duran varlık satış zararları	(48.317)	-
Uzun vadeli finansal yatırımların satış zararları (Dipnot 31) ^(*)	-	(319.826)
	(48.317)	(319.826)

(*) Grup'un iştiraki olan Industria Italiana Autobus S.P.A ("IIA") şirketinin Genel Kurul'u, diğer gündem maddelerinin yanında bilanço açıklarının kapatılması amacı ile sermayenin asgari seviyeye çıkartılması gündemi ile 20 Haziran 2024 tarihinde toplanmıştır ve takibinde toplantının tescilli gerçekleşmiştir. Söz konusu işlemler için Grup'un, işlemlere mevcut payları oranında katılma hakkını kullanmayarak, IIA'da sahip olduğu payları muhafaza etme hakkını kullanmamış, bu nedenle IIA'daki pay sahipliği son bulmuştur.

DİPNOT 25 - NİTELİKLERİNE GÖRE GİDERLER

	1 Ocak- 31 Aralık 2025	1 Ocak- 31 Aralık 2024
Niteliklerine göre giderler		
Hammadde kullanımı	7.038.467	6.023.035
Satılan hizmet maliyeti	2.668.562	2.072.795
Genel üretim gideri	1.030.577	1.040.171
Satılan ticari mal maliyeti	1.004.534	734.123
Amortisman giderleri	768.487	714.302
Direkt işçilik giderleri	575.705	765.007
Personel giderleri	695.365	743.439
Garanti giderleri	681.705	308.088
Holding hizmet giderleri	143.945	69.764
Taşıeronluk giderleri	121.305	67.123
Nakliye ve sigorta giderleri	108.325	156.224
Reklam giderleri	91.900	99.335
Pazar araştırma ve tanıtım giderleri	88.546	106.920
Ulaşım ve seyahat giderleri	68.179	83.647
Danışmanlık giderleri	39.064	64.302
Kira giderleri	13.826	15.852
Stok değer düşüklüğü değişim	-	(47.285)
Yarı mamul stoklarındaki değişim	(354.909)	141.996
Mamul stoklarındaki değişim	(423.683)	2.791
Diğer	278.758	225.654
	14.638.658	13.387.253

GİRİŞ

BİR BAKIŞTA
KARSANKARSAN'DA
SÜRDÜRÜLEBİLİRLİKYENİLİKÇİ MOBİLİTE
ÇÖZÜMLERİKARBONSUZ
DEĞER ZİNCİRİİNSAN ODAKLI
KAPSAYICILIK EKOSİSTEMİETİK VE ŞEFFAF
YÖNETİŞİM MODELİYÖNETİM KURULU
FAALİYET RAPORU

EKLER



KARSAN OTOMOTİV SANAYİİ VE TİCARET A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

1 OCAK - 31 ARALIK 2025 HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası'nın ("TL"), 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla satın alma gücü esasına göre ifade edilmiştir.)

DİPNOT 26 - FİNANSMAN GİDERLERİ

	1 Ocak- 31 Aralık 2025	1 Ocak- 31 Aralık 2024
Finansal faaliyet		
Faiz giderleri	(1.381.896)	(1.048.304)
Tahvil giderleri	(1.093.632)	(375.534)
Finansman kaynaklı net kur farkı gideri	(1.093.564)	(944.911)
Faktoring giderleri	(122.792)	(90.232)
Kiralama işlemlerine ait faiz gideri	(26.306)	(55.767)
Diğer	(46.642)	(98.885)
	(3.764.832)	(2.613.633)

DİPNOT 27 - NET PARASAL POZİSYON KAZANÇLARI / (KAYIPLARI) 'NA İLİŞKİN AÇIKLAMALAR

Parasal olmayan kalemler	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
Finansal durum tablosu	147.766	270.424
Stoklar	153.815	71.420
Peşin ödenmiş giderler	13.604	11.149
Kullanım hakkı varlıkları	55.766	1.696
Maddi ve maddi olmayan duran varlıklar	2.789.136	2.332.204
Ertelenmiş gelirler	(54.187)	(72.379)
Özkaynak yöntemiyle değerlendirilen yatırımlar	12.258	1.168
Özkaynaklar	(2.822.626)	(2.074.834)
	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
Kar veya zarar tablosu kalemleri	1.286.412	1.407.871
Hasılat	(1.025.557)	(1.060.861)
Satışların maliyeti (-)	1.555.526	1.816.307
Finansal giderler (-)	386.592	339.976
Pazarlama giderleri (-)	157.495	185.499
Genel yönetim giderleri (-)	162.540	137.172
Araştırma ve geliştirme giderleri (-)	135.351	1.332
Esas faaliyetlerden diğer giderler (-)	23.717	75.508
Yatırım faaliyetlerinden giderler (-)	-	7.946
Yatırım faaliyetlerinden gelirler	(9.883)	(60.182)
Esas faaliyetlerden diğer gelirler	(99.369)	(34.826)
Net parasal pozisyon kazançları / (kayıpları)	1.434.178	1.678.295

DİPNOT 28 - GELİR VERGİLERİ (ERTELENMİŞ VERGİ VARLIK VE YÜKÜMLÜLÜKLERİ DAHİL)

31 Aralık 2025 ve 31 Aralık 2024 tarihleri itibarıyla dönem karı vergi yükümlülükleri ve cari dönem vergisiyle ilgili varlıklar aşağıdaki gibidir:

Cari vergi varlık/(yükümlülüğü):	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
Cari kurumlar vergisi karşılığı	9.867	20.390
Eksi: Peşin ödenen vergi ve fonlar	(13.501)	(19.796)
Dönem karı vergi yükümlülüğü/ (Cari dönem vergisiyle ilgili varlıklar) - net	(3.634)	594

Vergi gideri aşağıdakilerden oluşmaktadır:

	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
Cari dönem vergi gideri	(9.279)	(18.748)
Ertelenmiş vergi gideri	(212.298)	(265.054)
Toplam vergi gideri	(221.577)	(283.802)

Kurumlar Vergisi

Grup, Türkiye'de geçerli olan kurumlar vergisine tabidir. Grup'un cari dönem faaliyet sonuçlarına ilişkin tahmini vergi yükümlülükleri için ekli finansal tablolarda gerekli karşılıklar ayrılmıştır. Türk vergi mevzuatı, ana ortaklık olan şirketin bağlı ortaklıkları konsolide ettiği finansal tabloları üzerinden vergi beyannamesi vermesine olanak tanımamaktadır. Bu sebeple bu konsolide finansal tablolara yansıtılan vergi yükümlülükleri, konsolidasyon kapsamına alınan tüm şirketler için ayrı ayrı hesaplanmıştır.

Vergiye tabi kurum kazancı üzerinden tahakkuk ettirilecek kurumlar vergisi oranı ticari kazancın tespitinde gider yazılan vergi matrahından indirilemeyen giderlerin eklenmesi ve vergiden istisna kazançlar, vergiye tabi olmayan gelirler ve diğer indirimler (varsa geçmiş yıl zararları ve tercih edildiği takdirde kullanılan yatırım indirimleri) düşüldükten sonra kalan matrah üzerinden hesaplanmaktadır.

2025 yılında Türkiye'de uygulanan kurumlar vergisi oranı %25'tir (2024: %25).

15 Temmuz 2023 tarihli Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren 7456 sayılı "6/2/2023 Tarihinde Meydana Gelen Depremlerin Yol Açtığı Ekonomik Kayıpların Telafisi İçin Ek Motorlu Taşıtlar Vergisi İhdası İle Bazı Kanunlarda Ve 375 Sayılı Kanun Hükmünde Kararnamede Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun" kapsamında 1 Ekim 2023 tarihinden sonra verilecek geçici beyannamelerde kurumlar vergisi oranı %25'e çıkarılmıştır. 2024 yılından itibaren %25 olarak uygulanacaktır. Kurumlar vergisi oranı kurumların ticari kazancına vergi yasaları gereğince indirimi kabul edilmeyen giderlerin ilave edilmesi, vergi yasalarında yer alan istisna (iştirak kazançları istisnası, yatırım indirimi istisnası vb.) ve indirimlerin (Ar-Ge indirimi gibi) indirilmesi sonucu bulunacak vergi matrahına uygulanır. Kar dağıtılmadığı takdirde başka bir vergi ödenmemektedir.

Aynı zamanda 15 Temmuz 2023 tarihinden sonra edinilen, kurumlar vergisi mükelleflerinin aktifinde en az 2 yıl süreyle elde bulundurulun taşınmazların satışından elde edilen kazançlar için kurumlar vergisi istisnası tamamen kaldırılırken, bu tarihten önce elde edilmiş taşınmazların satış kazancındaki kurumlar vergisi istisnası %50'den %25'e indirilmiştir. Düzenleme 15 Temmuz 2023 tarihinden itibaren yürürlüğe girmiştir.

GİRİŞ

BİR BAKIŞTA
KARSANKARSAN'DA
SÜRDÜRÜLEBİLİRLİKYENİLİKÇİ MOBİLİTE
ÇÖZÜMLERİKARBONSUZ
DEĞER ZİNCİRİİNSAN ODAKLI
KAPSAYICILIK EKOSİSTEMİETİK VE ŞEFFAF
YÖNETİŞİM MODELİYÖNETİM KURULU
FAALİYET RAPORU

EKLER



KARSAN OTOMOTİV SANAYİİ VE TİCARET A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

1 OCAK - 31 ARALIK 2025 HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası'nın ("TL"), 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla satın alma gücü esasına göre ifade edilmiştir.)

DİPNOT 28 - GELİR VERGİLERİ (ERTELENMİŞ VERGİ VARLIK VE YÜKÜMLÜLÜKLERİ DAHİL) (Devamı)

22 Şubat 2017 tarihli ve 29987 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan 2017/9917 sayılı "Yatırımlarda Devlet Yardımları Hakkında Kararda Değişiklik Yapılmasına Dair Karar" uyarınca; 2012/3305 sayılı Karar ve daha önceki kararlara istinaden imalat sanayiine yönelik ("US-97 Kodu: 15-37") düzenlenen yatırım teşvik belgeleri kapsamında, 1 Ocak 2017 ile 31 Aralık 2017 tarihleri arasında gerçekleştirilen yatırım harcamaları için; bölgesel, büyük ölçekli ve stratejik teşvik uygulamaları kapsamında vergi indirimi desteğinde uygulanacak yatırıma katkı oranları her bir bölgede geçerli olan yatırıma katkı oranına 15 puan ilave edilmek suretiyle, kurumlar vergisi veya gelir vergisi indirimi tüm bölgelerde %100 oranında ve yatırıma katkı tutarının yatırım döneminde yatırımcının diğer faaliyetlerinden elde ettiği kazançlarına uygulanacak oranı %100 olmak üzere teşvik belgesi üzerinde herhangi bir işlem yapılmaksızın uygulanır.

Vergi incelemesine yetkili makamlar beş yıl zarfında muhasebe kayıtlarını inceleyebilir ve hatalı işlem tespit edilirse yapılacak vergi tarhiyatı nedeniyle vergi miktarları değişebilir. Türk vergi mevzuatına göre beyanname üzerinde gösterilen mali zararlar 5 yılı aşmamak kaydıyla dönem kurum kazancından indirilebilirler. Ancak, mali zararlar, geçmiş yıl karlarından mahsup edilemez.

Kurumlar Vergisi matrahının tespitinde yukarıda yer alan istisnalar yanında ayrıca Kurumlar Vergisi Kanunu'nun 8. Maddesi ve Gelir Vergisi Kanunu'nun 40. Madde hükmünde belirtilen indirimler ile birlikte Kurumlar Vergisi Kanunu'nun 10. Maddesi'nde belirtilen diğer indirimler de dikkate alınır.

8 Mart 2023 tarihli Türkiye Büyük Millet Meclis oturumunda verilen bir önerge uyarınca; kurumlar vergisi mükellefleri tarafından, 2022 yılına ilişkin kurumlar vergisi beyannamesinde gösterilmek ve 2023 yılı içerisinde ödenmek suretiyle; kamuya olan borçların yeniden yapılandırılmasını öngören yasa teklifine eklenen yeni bir madde ile 6 Şubat 2023 tarihinde yaşanan deprem felaketi nedeniyle kurumlar vergisi mükelleflerine ek vergi getirilmiştir.

Asgari Kurumlar Vergisi

Türkiye, 2 Ağustos 2024 tarihli Resmî Gazete'de yayımlanan yasalarla Yurtiçi Asgari Kurumlar Vergisi'ni yürürlüğe koymuştur. Bu vergi 2025 yılı hesap döneminden itibaren uygulanacaktır. "7524 sayılı kanun ile Asgari Kurumlar Vergisi müessesesi getirilmiş olup, bu kapsamda hesaplanan kurumlar vergisinin, indirim ve istisnalar düşülmeden önceki kurum kazancının %10'undan az olamayacağına ilişkin düzenleme yapılmıştır. Düzenleme, 2025 yılı vergilendirme dönemi kurum kazançlarına uygulanmak üzere yayımı tarihinde yürürlüğe girecektir. Ayrıca konuya ilişkin 23 Seri No'lu Kurumlar Vergisi Genel Tebliği yayımlanmıştır. Grup'un cari dönem vergi giderini etkilememiştir.

Pillar Two Rules (Sütun İki Model Kuralları)

Türkiye, 16 Temmuz 2024'te TBMM'ye sunulan bir Kanun Teklifi ile OECD'nin Küresel Asgari Tamamlayıcı Kurumlar Vergisi düzenlemelerini (Sütun 2) benimsemeye başlamıştır. Bu düzenlemeler, 2 Ağustos 2024'te Resmî Gazete'de yayımlanan yasalarla yürürlüğe girmiştir. Türkiye'deki uygulama, OECD'nin Sütun 2 Model Kuralları ile büyük ölçüde uyumlu olup, kapsam, muafiyetler, konsolidasyon, vergi hesaplamaları ve beyan süreleri gibi konularda benzerlikler göstermektedir. Hesaplama detayları ve uygulama yöntemiyle ilgili ikincil düzenleme henüz yayınlanmamıştır, Türkiye'nin özgün durumları ve mevcut teşvikler gibi spesifik konuların ise Bakanlığın ikincil mevzuatı ile netleştirilmesi beklenmektedir. Grup yönetimi ve vergi danışmanlarının yorumları doğrultusunda, söz konusu düzenlenmenin 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla konsolide finansal tablolar üzerinde herhangi bir etkisi bulunmamaktadır.

VUK mükerrer 298/Ç Uygulaması

2025 yılı itibarıyla, Vergi Usul Kanunu kapsamında uygulanacak enflasyon düzeltmesi, 7571 sayılı Kanun ile 2025, 2026 ve 2027 hesap dönemleri için ertelenmiştir. Bu kapsamda, Şirket ilgili dönemde VUK mükerrer 298/Ç uyarınca amortismanı tabi varlıklar için yeniden değerlendirme yapmış; değer artışı yasal kayıtlarda fon hesabında izlenmiştir. Söz konusu uygulama yalnızca vergi amaçlı olup TFRS finansal tabloların defter değerleri üzerinde etkisi bulunmamaktadır.

Transfer fiyatlandırması

Kurumların ilişkili kişilerle yaptıkları mal veya hizmet alım ya da satımlarında emsallerine uygun olarak tespit edecekleri bedel veya fiyat kullanmaları gerekmektedir. Emsallere uygunluk ilkesi, ilişkili kişilerle yapılan mal veya hizmet alım ya da satımında uygulanan fiyat veya bedelin, aralarında böyle bir ilişkinin bulunmaması durumunda oluşacak fiyat veya bedele uygun olmasını ifade etmektedir. Kurumlar, ilişkili kişiler ile gerçekleştirdiği işlemlerde uygulanacak emsaline uygun fiyat veya bedelleri ilgili kanunda belirtilen yöntemlerden işlemin mahiyetine en uygun olanını kullanmak suretiyle tespit edeceklerdir. Emsaline uygunluk ilkesi doğrultusunda tespit edilen fiyat ve bedellere ilişkin hesaplamalara ait kayıt, cetvel ve belgelerin ispat edici kağıtlar olarak kurumlar tarafından saklanması zorunlu kılınmıştır. Ayrıca, kurumlar bir hesap dönemi içerisinde ilişkili kişiler ile yaptıkları işlemlere ilişkin olarak bilgi ve belgeleri içerecek şekilde gerektiğinde ibraz edilmek üzere Kurumlar Vergisi Beyannamesi tarihine kadar bir rapor hazırlayacaklardır.

Emsallere uygunluk ilkesine aykırı olarak tespit edilen bedel veya fiyat üzerinden mal veya hizmet alım ya da satımında bulunulması halinde kazancın tamamen veya kısmen transfer fiyatlaması yoluyla örtülü olarak dağıtılmış sayılacaktır. Tamamen veya kısmen transfer fiyatlandırması yoluyla örtülü olarak dağıtılan kazanç 13 üncü Madde'de belirtilen şartların gerçekleştiği hesap döneminin son günü itibarıyla dağıtılmış kar payı veya dar mükellefler için ana merkeze aktarılan tutar sayılacaktır. Transfer fiyatlandırması yoluyla dağıtılmış kar payının net kar payı tutarı olarak kabul edilmesi ve brüte tamamlanması sonucu bulunan tutar üzerinden ortakların hukuki niteliğine göre belirlenen oranlarda vergi kesintisi yapılacaktır. Daha önce yapılan vergilendirme işlemleri, taraf olan mükellefler nezdinde buna göre düzeltilecektir. Ancak, bu düzeltmenin yapılabilmesi için örtülü kazanç dağıtan kurum adına tarh edilen vergilerin kesinleşmiş ve ödenmiş olması gerekmektedir.

Örtülü kazanç dağıtılan kurum nezdinde yapılacak düzeltmede dikkate alınacak tutar, kesinleşen ve ödenen tutar olacaktır.

Ertelenmiş Vergi

Grup, vergiye esas yasal finansal tabloları ile TFRS'ye göre hazırlanmış finansal tabloları arasındaki farklılıklardan kaynaklanan geçici zamanlama farkları için ertelenmiş vergi varlığı ve yükümlülüğü muhasebeleşirmektedir. Söz konusu farklılıklar genellikle bazı gelir ve gider kalemlerinin vergiye esas finansal tablolar ile TFRS'ye göre hazırlanan finansal tablolarda farklı dönemlerde yer almasından kaynaklanmakta olup, söz konusu farklar aşağıda belirtilmektedir.

31 Aralık 2025 ve 31 Aralık 2024 tarihleri itibarıyla, finansal tablolarda, 30 Aralık 2023 tarih ve 32415 sayılı Kurumlar Vergisi Kanunu'nun tebliği ile enflasyon muhasebesine ilişkin yapılan düzeltmeler sonucunda muhasebeleştirilen geçici farkların ertelenmiş vergi etkisi yer almaktadır.

Ertelenmiş vergi aktifleri ve pasiflerinin hesaplanmasında kullanılan vergi oranı beklenen geçici zamanlama farkları üzerinden %25 kullanılmıştır (2024 : %25).

Türkiye'de işletmelerin konsolide vergi iadesi beyan edememeleri sebebiyle, ertelenmiş vergi varlıkları olan bağlı ortaklıklar, ertelenmiş vergi yükümlülükleri olan bağlı ortaklıklar ile netleştirilmez ve ayrı olarak gösterilir.

Ertelenmiş vergi varlıkları gelecek yıllarda vergilendirilebilen gelirin oluşmasının muhtemel olduğunun tespiti halinde kayıtlara alınmaktadır. Vergilendirilebilen gelirin oluşmasının muhtemel olduğu durumlarda ertelenmiş vergi varlıkları, indirilebilir geçici farklar, mali zararlar ve indirimi kurumlar vergisi ödemesine imkan sağlayan sınırsız ömre sahip yatırım indirimleri nedeniyle hak kazanılan vergi avantajları üzerinden hesaplanmaktadır. Bu kapsamda Grup yatırım teşviklerinden doğan ertelenmiş vergi varlıklarının konsolide finansal tablolara yansıtılmasını uzun süreli planlara dayandırmakta olup, söz konusu yatırım indirimlerine ilişkin ertelenmiş vergi varlıklarının geri kazanılabilirliğini, vergilendirilebilir kar tahminlerini içeren iş modellerini baz alarak her bilanço tarihi itibarıyla değerlendirmektedir. Söz konusu ertelenmiş vergi varlıklarının bilanço tarihinden itibaren 3-5 yıl içerisinde geri kazanılması öngörülmektedir.

31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla gerçekleştirilen duyarlılık analizinde, iş planlarını oluşturan temel makroekonomik ve sektörel varsayımlarda yer alan girdiler %10 artırımlar/azaltımlar yapıldığında yatırım teşviklerine ilişkin ertelenmiş vergi varlıklarının 3-5 yıl olarak öngörülen geri kazanım sürelerinde bir değişiklik olmamıştır.



KARSAN OTOMOTİV SANAYİİ VE TİCARET A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

1 OCAK - 31 ARALIK 2025 HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası'nın ("TL"), 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla satın alma gücü esasına göre ifade edilmiştir.)

DİPNOT 28 - GELİR VERGİLERİ (ERTELENMİŞ VERGİ VARLIK VE YÜKÜMLÜLÜKLERİ DAHİL) (Devamı)

Ertelenmiş vergi varlıkları / (yükümlülükleri)	Toplam geçici farklar		Ertelenmiş vergi varlıkları/(yükümlülükleri)	
	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
Yatırım teşviki	549.881	632.253	549.881	632.253
Garanti gideri karşılığı	505.683	364.965	126.421	91.241
Karşılıklara dair düzeltmeler	421.744	336.984	105.436	84.245
Maddi ve maddi olmayan duran varlıklara ilişkin düzeltmeler	(3.824.398)	(2.272.525)	(777.467)	(380.932)
Finansal kiralama alacaklarına ilişkin düzeltmeler	(67.550)	(500.024)	(16.888)	(125.006)
Türev araçlar	(160.366)	(233.284)	(40.092)	(58.322)
Diğer	34.636	(369.441)	8.659	(92.360)
Ertelenmiş vergi varlıkları / (yükümlülükleri), net			(44.050)	151.119



KARSAN OTOMOTİV SANAYİİ VE TİCARET A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

1 OCAK - 31 ARALIK 2025 HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası'nın ("TL"), 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla satın alma gücü esasına göre ifade edilmiştir.)

DİPNOT 28 - GELİR VERGİLERİ (ERTELENMİŞ VERGİ VARLIK VE YÜKÜMLÜLÜKLERİ DAHİL) (Devamı)

31 Aralık 2025 ve 2024 tarihleri itibarıyla sona eren yıl içindeki ertelenmiş vergi aktifleri / (pasiflerinin) hareketi aşağıda verilmiştir:

	2025	2024
Dönem başı - 1 Ocak	151.119	429.237
Kar veya zarar tablosuyla ilişkilendirilen	(212.298)	(265.054)
Diğer kapsamlı gelir altında muhasebeleştirilen	17.651	(13.064)
Diğer	(522)	-
Dönem sonu - 31 Aralık	(44.050)	151.119

1 Ocak - 31 Aralık 2025 ve 1 Ocak - 31 Aralık 2024 hesap dönemleri içerisinde vergi (giderinin)/gelirinin mutabakatı aşağıdaki gibidir:

	1 Ocak- 31 Aralık 2025	1 Ocak- 31 Aralık 2024
Vergi öncesi kar / (zarar)	400.668	386.378
Yürürlükteki vergi oranı	%25	%25
Vergi oranı üstünden hesaplanan vergi	(100.167)	(96.595)
Kanunen kabul edilmeyen giderler ve ilaveler	(189.652)	(174.827)
Vergiden mahsup edilen yatırım teşvik	155.994	20.318
Vergi indirimleri ve istisnaları	96.564	593.354
Parasal kazanç/(kayıp) etkisi ve diğer	(186.793)	(643.737)
Diğer	2.477	17.685
Vergi geliri / (gideri)	(221.577)	(283.802)

DİPNOT 29 - PAY BAŞINA KAZANÇ / (KAYIP)

Kar veya zarar ve diğer kapsamlı gelir tablosunda beyan edilen pay başına kazanç/(kayıp), ana ortaklığa ait net dönem karının/(zararının) ilgili yıl içinde mevcut hisselerin ağırlıklı ortalama adedine bölünmesi ile tespit edilir. Hisse başına esas ve nispi kazanç arasında hiçbir dönem için herhangi bir fark bulunmamaktadır. 31 Aralık 2025 ve 2024 tarihlerinde sona eren dönemler Grup hisselerinin ağırlıklı ortalaması ve 1 tam TL karşılığı hisse başına kazanç/(kayıp) hesaplamaları aşağıdaki gibidir:

	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
Tedavüldeki hisse senedinin ağırlıklı ortalama adedi (1 Kr)	90.000.000.000	90.000.000.000
Ana ortaklık net dönem karı/(zararı) (bin TL)	179.091	72.621
Pay başına kazanç/(kayıp) (100 adet hisse başına)	0,199	0,081

DİPNOT 30 - TÜREV ARAÇLAR

	31 Aralık 2025		31 Aralık 2024	
	Varlıklar	Yükümlülükler	Varlıklar	Yükümlülükler
Kısa vadeli	111.691	-	79.404	-
Gerçeğe uygun değer riskinden korunma amaçlı sözleşmeler	111.691	-	79.404	-
Uzun vadeli	50.243	-	153.879	-
Gerçeğe uygun değer riskinden korunma amaçlı sözleşmeler	50.243	-	153.879	-
	161.934	-	233.283	-

Grup, yapmış olduğu anlaşmalar ve kurumsal bütçe kapsamında ileriki tarihlerde gerçekleştirmesi yüksek olasılıklı yabancı para biriminden satışların tutarlarından kaynaklanan kur risklerine karşı aynı para biriminde borçlanarak bilanço üzerinde kur riskinden korunma sağlamaktadır. Bu bağlamda, riskten korunma muhasebesine konu olan ve riskten korunma aracı olarak belirlenen yabancı para borçlanmaların geri ödemeleri, birbirine yakın tarihlerde gerçekleştirilecek ve riskten korunma muhasebesi kapsamında riskten korunan kalem olarak belirlenen yabancı para biriminden satışların nakit akışlarıyla yapılmaktadır. Grup, belirlemiş olduğu kur riski yönetim stratejisi kapsamında, gerçekleştirme olasılığı yüksek tahmini işlem nakit akış riskinin kur riski bileşeninden korunma amacıyla riskten korunma muhasebesi uygulamakta ve riskten korunma aracı üzerinde oluşmuş ve henüz gerçekleşmemiş döviz kuru dalgalanmalarının türev araçlar altında muhasebelemiştir.

GİRİŞ

BİR BAKIŞTA
KARSAN

KARSAN'DA
SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

YENİLİKÇİ MOBİLİTE
ÇÖZÜMLERİ

KARBONSUZ
DEĞER ZİNCİRİ

İNSAN ODAKLI
KAPSAYICILIK EKOSİSTEMİ

ETİK VE ŞEFFAF
YÖNETİŞİM MODELİ

YÖNETİM KURULU
FAALİYET RAPORU

EKLER



KARSAN OTOMOTİV SANAYİİ VE TİCARET A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

1 OCAK - 31 ARALIK 2025 HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası'nın ("TL"), 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla satın alma gücü esasına göre ifade edilmiştir.)

DİPNOT 31 - FİNANSAL ARAÇLARDAN KAYNAKLANAN RİSKLERİN NİTELİĞİ VE DÜZEYİ

a) Sermaye risk yönetimi

Grup, sermaye yönetiminde, bir yandan faaliyetlerinin sürekliliğini sağlamaya çalışırken, diğer yandan da borç ve özkaynak dengesini en verimli şekilde kullanarak karını artırmayı hedeflemektedir.

Grup'un sermaye yapısı Dipnot 19'da açıklanan kredileri de içeren borçlar ve sırasıyla nakit ve nakit benzerleri, çıkarılmış sermaye, yedekler ile geçmiş yıl kazançlarını içeren özkaynak kalemlerinden oluşmaktadır.

Grup'un yönetim kurulu sermaye yapısını inceler. Bu incelemeler sırasında kurul, sermaye maliyeti ile birlikte her bir sermaye sınıfıyla ilişkilendirilen riskleri değerlendirir. Grup, kurulun yaptığı önerilere dayanarak, sermaye yapısını yeni borç edinilmesi veya mevcut olan borcun geri ödenmesiyle olduğu kadar, temettü ödemeleri, yeni hisse ihracı ve hisselerin geri satın alımı yollarıyla dengede tutmayı amaçlamaktadır. Endüstrideki diğer firmalarla tutarlı olmak üzere sermayeyi kaldıraç oranına göre inceler. Söz konusu rasyo net borcun toplam sermayeye bölünmesi ile hesaplanır. Net borç ise toplam kredilerden (cari ve cari olmayan kredilerin konsolide bilançoda gösterildiği gibi dahil edilmesiyle) nakit ve nakit benzerlerinin çıkarılması suretiyle elde edilir. Toplam sermaye, konsolide bilançodaki "özkaynak" kalemi ile net borcun toplanması ile hesaplanır.

31 Aralık 2025 ve 2024 tarihleri itibarıyla, nakit ve nakit benzeri değerlerin ve kısa vadeli finansal yatırımların finansal borçlardan düşülmesiyle hesaplanan net borcun, toplam sermayeye bölünmesi ile bulunan borç sermaye oranı aşağıdaki gibidir:

	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
Toplam finansal borçlanmalar	8.761.226	7.832.045
Eksi: Nakit ve nakit benzerleri	(1.526.478)	(1.542.145)
Net Borç	7.234.748	6.289.900
Özkaynaklar	7.233.449	7.186.340
Toplam Sermaye	14.468.197	13.476.240
Net Borç/Özkaynak (%)	100,02	87,53

b) Finansal Risk Faktörleri

Grup faaliyetleri nedeniyle piyasa riski (kur riski, gerçeğe uygun değer faiz oranı riski, nakit akımı faiz oranı riski ve fiyat riski), kredi riski ve likidite riskine maruz kalmaktadır. Grup'un risk yönetimi programı genel olarak mali piyasalardaki belirsizliğin, Grup finansal performansı üzerindeki potansiyel olumsuz etkilerinin minimize edilmesi üzerine odaklanmaktadır. Grup, çeşitli finansal risklerden korunmak amacı ile türev ürünleri kullanmaktadır.

Risk yönetimi, Yönetim Kurulu tarafından onaylanan politikalar doğrultusunda yürütülmektedir. Risk politikalarına ilişkin olarak ise Grup yönetimi tarafından finansal riskler tanımlanır, değerlendirilir ve Grup'un operasyon üniteleri ile birlikte çalışmak suretiyle riskin azaltılmasına yönelik araçlar kullanılır.

b.1) Kredi riski yönetimi

Grup kredi riskini minimuma indirmek için, kredibilitesi yüksek taraflarla çalışmayı ve temerrüt durumundaki finansal zarar riskini azaltmak adına da gerekli gördüğü durumlarda teminat alma politikasını benimsemiştir.

Yeni bir müşteri kabul edilirken; müşterinin kredibilitesi, ilgili departmanlar tarafından değerlendirilir ve gerekli görülen durumlarda teminat alınarak uygun kredi limitleri tanımlanır.

Grup'un müşteri limitlerinin belirlenmesi ve vadesi geçen alacaklara ilişkin uygulanacak takip mekanizmalarına dair de prosedürleri mevcuttur. Grup'un ticari alacakları, çeşitli sektör ve coğrafi alanlara dağılmış, çok sayıdaki müşteriyi kapsamaktadır. Müşterilerin ticari alacak bakiyeleri üzerinden sürekli olarak kredi değerlendirmeleri yapılmaktadır. Ayrıca, Grup yönetimi dönem sonları itibarıyla ticari borçlarını ve finansal varlıklarını müşteri ve varlık bazında değerlendirerek, tahsili mümkün görünmeyen tutarlara ilişkin gerekli karşılıkların konsolide finansal tablolara yansıtılmasını sağlar. Bu bağlamda, Grup yönetimi raporlama tarihi itibarıyla, Grup'un kredi riskinin önemli ölçüde azaldığını düşünmektedir.



KARSAN OTOMOTİV SANAYİİ VE TİCARET A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

1 OCAK - 31 ARALIK 2025 HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası'nın ("TL"), 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla satın alma gücü esasına göre ifade edilmiştir.)

DİPNOT 31 - FİNANSAL ARAÇLARDAN KAYNAKLANAN RİSKLERİN NİTELİĞİ VE DÜZEYİ (Devamı)

b) Finansal risk faktörleri (Devamı)

Finansal araç türleri itibarıyla maruz kalınan kredi riskleri	Alacaklar		Diğer Alacaklar		Bankalardaki Mevduat	Türev Araçlar
	Ticari Alacaklar		Diğer Alacaklar			
31 Aralık 2025	İlişkili Taraf	Diğer Taraf	İlişkili Taraf	Diğer Taraf		
Raporlama tarihi itibarıyla maruz kalınan azami kredi riski (A+B+C+D+E) ^(*)	922.050	4.485.801	-	597.559	1.433.749	161.934
- Riskin teminatlarla güvence altına alınan kısmı ^(**)	-	362.131	-	-	-	-
A. Vadesi geçmemiş ya da değer düşüklüğüne uğramamış finansal varlıkların net defter değeri	922.050	3.087.653	-	597.559	1.433.749	161.934
B. Koşulları yeniden görüşülmüş bulunan, aksi takdirde vadesi geçmiş veya değer düşüklüğüne uğramış sayılacak finansal varlıkların defter değeri	-	57.838	-	-	-	-
C. Vadesi geçmiş ancak değer düşüklüğüne uğramamış varlıkların net defter değeri	-	1.353.116	-	-	-	-
- Teminat, vs ile güvence altına alınan kısmı	-	283.989	-	-	-	-
D. Değer düşüklüğüne uğramış varlıkların net defter değeri	-	-	-	-	-	-
- Vadesi geçmiş (brut defter değeri)	-	34.135	-	-	-	-
- Değer düşüklüğü (-)	-	(34.135)	-	-	-	-
- Net değer in teminat, vs ile güvence altına alınmış kısmı	-	-	-	-	-	-
E. Beklenen kredi zararları	-	(12.806)	-	-	-	-

(*) Tutarın belirlenmesinde, alınan teminatlar gibi, kredi güvenilirliğinde artış sağlayan unsurlar dikkate alınmamıştır.

(**) Teminatlar, müşterilerden alınan teminat senetleri ve teminat çeklerinden oluşmaktadır.



KARSAN OTOMOTİV SANAYİİ VE TİCARET A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

1 OCAK - 31 ARALIK 2025 HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası'nın ("TL"), 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla satın alma gücü esasına göre ifade edilmiştir.)

DİPNOT 31 - FİNANSAL ARAÇLARDAN KAYNAKLANAN RİSKLERİN NİTELİĞİ VE DÜZEYİ (Devamı)

b) Finansal risk faktörleri (Devamı)

Finansal araç türleri itibarıyla maruz kalınan kredi riskleri	Alacaklar					
	Ticari Alacaklar		Diğer Alacaklar		Bankalardaki Mevduat	Türev Araçlar
31 Aralık 2024	İlişkili Taraf	Diğer Taraf	İlişkili Taraf	Diğer Taraf		
Raporlama tarihi itibarıyla maruz kalınan azami kredi riski (A+B+C+D+E) (*)	248.247	5.828.724	-	545.662	1.409.932	233.283
- Riskin teminatlarla güvence altına alınan kısmı (**)	-	373.893	-	-	-	-
A. Vadesi geçmemiş ya da değer düşüklüğüne uğramamış finansal varlıkların net defter değeri	248.247	4.369.252	-	545.662	1.409.932	233.283
B. Koşulları yeniden görüşülmüş bulunan, aksi takdirde vadesi geçmiş veya değer düşüklüğüne uğramış sayılacak finansal varlıkların defter değeri	-	93.405	-	-	-	-
C. Vadesi geçmiş ancak değer düşüklüğüne uğramamış varlıkların net defter değeri	-	1.382.829	-	-	-	-
- Teminat, vs ile güvence altına alınan kısmı	-	8.476	-	-	-	-
D. Değer düşüklüğüne uğramış varlıkların net defter değeri	-	-	-	-	-	-
- Vadesi geçmiş (brut defter değeri)	-	78.717	-	-	-	-
- Değer düşüklüğü (-)	-	(78.717)	-	-	-	-
- Net değer in teminat, vs ile güvence altına alınmış kısmı	-	-	-	-	-	-
E. Beklenen kredi zararları	-	(16.762)	-	-	-	-



KARSAN OTOMOTİV SANAYİİ VE TİCARET A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

1 OCAK - 31 ARALIK 2025 HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası'nın ("TL"), 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla satın alma gücü esasına göre ifade edilmiştir.)

DİPNOT 31 - FİNANSAL ARAÇLARDAN KAYNAKLANAN RİSKLERİN NİTELİĞİ VE DÜZEYİ (Devamı)

b) Finansal risk faktörleri (Devamı)

Finansal aracın taraflarından birinin sözleşmeye bağlı yükümlülüğünü yerine getirememesi nedeniyle Grup'a finansal bir kayıp oluşturmaya riski, kredi riski olarak tanımlanır. Grup, işlemlerini yalnızca kredi güvenilirliği olan taraflarla gerçekleştirme ve mümkün olduğu durumlarda, yeterli teminat elde etme yoluyla kredi riskini azaltmaya çalışmaktadır. Grup'un maruz kaldığı kredi riskleri ve müşterilerin kredi dereceleri devamlı olarak izlenmektedir. Kredi riski, müşteriler için belirlenen ve risk yönetimi kurulu tarafından her yıl incelenen ve onaylanan sınırlar aracılığıyla kontrol edilmektedir.

b.2) Likidite risk yönetimi

Likidite riski yönetimi ile ilgili esas sorumluluk, yönetim kuruluna aittir. Yönetim kurulu, Grup yönetiminin kısa, orta ve uzun vadeli fonlama ve likidite gereklilikleri için, uygun bir likidite riski yönetimi oluşturmuştur. Grup, likidite riskini tahmini ve fiili nakit akımlarını düzenli olarak takip etmek ve finansal varlık ve yükümlülüklerin vadelerinin eşleştirilmesi yoluyla yeterli fonların ve borçlanma rezervinin devamını sağlamak suretiyle, yönetir.

Aşağıdaki tablo, Grup'un türev niteliğinde olmayan ve olan finansal yükümlülüklerinin sözleşme uyarınca geri ödeme süreleriyle vade dağılımını göstermektedir. Türev olmayan finansal yükümlülükler iskonto edilmeden ve ödemesi gereken en erken tarihler esas alınarak hazırlanmıştır. Söz konusu yükümlülükler üzerinden ödenecek faizler aşağıdaki tabloya dahil edilmiştir. Türev finansal yükümlülükler ise iskonto edilmemiş net nakit giriş ve çıkışlarına göre düzenlenmiştir. Vadeli işlem araçları brüt ödenmesi gereken vadeli işlemler için net olarak ödenir ve iskonto edilmemiş, brüt nakit giriş ve çıkışları üzerinden realize edilir. Alacaklar veya borçlar sabit olmadığı zaman açıklanan tutar, rapor tarihindeki getiri eğrilerinden elde edilen faiz oranı kullanılarak belirlenir.

31 Aralık 2025 ve 31 Aralık 2024 tarihleri itibarıyla Grup'un sözleşme şartlarına bağlı iskonto edilmemiş nakit çıkışları aşağıdaki gibidir:

31 Aralık 2025	Kayıtlı değeri	Sözleşme uyarınca nakit akışı	3 aydan kısa	3-12 ay arası	1-5 yıl arası	5 yıl ve üzeri
Banka kredileri	5.584.651	5.849.888	1.224.392	3.007.786	1.617.710	-
Ticari borçlar	2.645.671	2.645.671	2.645.671	-	-	-
Tahvil ihracına yönelik borçlanmalar	2.829.463	4.805.033	1.744.654	3.060.379	-	-
Kiralama işlemlerinden yükümlülükler	14.626	17.897	6.205	7.267	4.425	-
Faktoring borçları	332.486	332.486	332.486	-	-	-
Diğer borçlar	-	-	-	-	-	-
Toplam borçlar	11.406.897	13.650.975	5.953.408	6.075.432	1.622.135	-
Banka kredileri	6.468.048	7.091.537	2.519.871	2.329.426	2.084.371	157.869

	31 Aralık 2025	Kayıtlı değeri	Sözleşme uyarınca nakit akışı	3 aydan kısa	3-12 ay arası	1-5 yıl arası	5 yıl ve üzeri
Ticari borçlar	2.928.590	2.969.654	2.741.573	228.081	-	-	-
Tahvil ihracına yönelik borçlanmalar	984.155	1.304.506	115.664	1.188.842	-	-	-
Kiralama işlemlerinden yükümlülükler	152.340	161.234	36.650	109.240	15.344	-	-
Faktoring borçları	227.502	227.502	227.502	-	-	-	-
Diğer borçlar	85.082	85.082	85.082	-	-	-	-
Toplam borçlar	10.845.717	11.839.515	5.726.342	3.855.589	2.099.715	157.869	

Grup'un faaliyetleri öncelikle, aşağıda ayrıntılarına yer verildiği üzere, döviz kurundaki ve faiz oranındaki değişiklikler ile ilgili finansal risklere maruz kalmaktadır. Döviz kuru ve faiz oranıyla ilişkilendirilen riskleri kontrol altında tutabilmek için Grup, aşağıdakilerin de dahil olduğu türev niteliğinde olan çeşitli finansal araçlar kullanmaktadır:

Yabancı para alım ve satım nedeniyle doğan döviz kuru riskinden korunmak için kullanılan vadeli döviz alım/satım sözleşmeleri

Piyasa riskleri ayrıca, duyarlılık analizleri ve stres senaryoları ile de değerlendirilmektedir.

Cari yılda Grup'un maruz kaldığı piyasa riskinde veya maruz kalınan riskleri yönetim ve ölçüm yöntemlerinde, önceki yıla göre bir değişiklik olmamıştır.

b.3.1) Kur riski yönetimi

Yabancı para cinsinden işlemler, kur riskinin oluşmasına sebebiyet vermektedir. Kur riski, onaylanmış politikalara dayalı olarak yapılan vadeli döviz alım/satım sözleşmeleri ile yönetilmektedir.

Grup'un yabancı para cinsinden parasal ve parasal olmayan varlıklarının ve parasal ve parasal olmayan yükümlülüklerinin bilanço tarihi itibarıyla dağılımı aşağıdaki gibidir:



KARSAN OTOMOTİV SANAYİİ VE TİCARET A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

1 OCAK - 31 ARALIK 2025 HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası'nın ("TL"), 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla satın alma gücü esasına göre ifade edilmiştir.)

DİPNOT 31 - FİNANSAL ARAÇLARDAN KAYNAKLANAN RİSKLERİN NİTELİĞİ VE DÜZEYİ (Devamı)

	31 Aralık 2025										
	TL Karşılığı (Fonksiyonel para birimi)	ABD Doları	Avro	Rumen Lei	Kanada Doları	Çin Yuanı	Sterlin	İsveç Kronu	İsviçre Frankı	Japon Yeni	Polonya Zlotisi
1. Ticari Alacaklar	4.725.467	3.346	61.936	126.973	2.342	-	-	-	-	-	12.444
2a. Parasal Finansal Varlıklar	81.986	-	223	7.196	-	-	-	-	3	-	-
2b. Parasal Olmayan Finansal Varlıklar	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3. Diğer	279.195	287	2.016	16.863	-	-	1	-	-	-	-
4. Dönen Varlıklar (1+2+3)	5.086.648	3.633	64.175	151.032	2.342	-	1	-	3	-	12.444
5. Ticari Alacaklar	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
6a. Parasal Finansal Varlıklar	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
6b. Parasal Olmayan Finansal Varlıklar	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
7. Diğer	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
8. Duran Varlıklar (5+6+7)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
9. Toplam Varlıklar (4+8)	5.086.648	3.633	64.175	151.032	2.342	-	1	-	3	-	12.444
10. Ticari Borçlar	1.827.210	2.695	30.756	533	1.346	17.555	23	85	37	92	-
11. Finansal Yükümlülükler	2.035.160	-	40.399	-	-	-	-	-	-	-	-
12a. Parasal Olan Diğer Yükümlülükler	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
12b. Parasal Olmayan Diğer Yükümlülükler	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
13. Kısa Vadeli Yükümlülükler (10+11+12)	3.862.370	2.695	71.155	533	1.346	17.555	23	85	37	92	-
14. Ticari Borçlar	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
15. Finansal Yükümlülükler	1.188.382	-	23.590	-	-	-	-	-	-	-	-
16a. Parasal Olan Diğer Yükümlülükler	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
16b. Parasal Olmayan Diğer Yükümlülükler	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
17. Uzun Vadeli Yükümlülükler (14+15+16)	1.188.382	-	23.590	-	-	-	-	-	-	-	-
18. Toplam Yükümlülükler (13+17)	5.050.752	2.695	94.745	533	1.346	17.555	23	85	37	92	-
19. Finansal Durum Tablosu Dışı Türev Araçların Net Varlık/(Yükümlülük) Pozisyonu (19a+19b)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
19.a Aktif Karakterli Finansal Durum Tablosu Dışı Döviz Türev Ürünlerin Tutarı	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
19.b. Pasif Karakterli Finansal Durum Tablosu Dışı Döviz Türev Ürünlerin Tutarı	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
20. Net Yabancı Para Varlık/(Yükümlülük) Pozisyonu (9-18+19)	35.896	938	(30.570)	150.499	996	(17.555)	(22)	(85)	(34)	(92)	12.444
21. Parasal Kalemler Net Yabancı Para Varlık/(Yükümlülük) Pozisyonu (UFRS7.B23) (1+2a+5+6a-10-11-12a-14-15-16a)	35.896	938	(30.570)	150.499	996	(17.555)	(22)	(85)	(34)	(92)	12.444
22. Döviz hedge'i için kullanılan finansal araçların toplam gerçeğe uygun değeri	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
23. Döviz varlıkların hedge edilen kısmının tutarı								-	-	-	-
24. Döviz yükümlülüklerin hedge edilen kısmının tutarı	55.717	-	1.108	-	-	-	-	-	-	-	-
25. Toplam ihracat tutarı	9.911.656	2.756	120.312	386.029	10.401	-	-	-	-	-	19.059
26. Toplam ithalat tutarı	4.363.640	9.165	61.196	-	-	143.385	37	-	1	22	-

KARSAN OTOMOTİV SANAYİİ VE TİCARET A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

1 OCAK - 31 ARALIK 2025 HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası'nın ("TL"), 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla satın alma gücü esasına göre ifade edilmiştir.)

DİPNOT 31 - FİNANSAL ARAÇLARDAN KAYNAKLANAN RİSKLERİN NİTELİĞİ VE DÜZEYİ (Devamı)

	TL Karşılığı (Fonksiyonel para birimi)	31 Aralık 2024							
		ABD Doları	Avro	Rumen Lei	Kanada Doları	Çin Yuanı	Sterlin	Norveç Kronu	İsveç Kronu
1. Ticari Alacaklar	4.194.367	13.622	71.563	9.383	291	3.927	-	-	-
2a. Parasal Finansal Varlıklar	818.678	184	16.801	150	-	-	15	-	-
2b. Parasal Olmayan Finansal Varlıklar	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3. Diğer	372.961	1.337	5.661	2.297	1	2.462	18	-	89
4. Dönen Varlıklar (1+2+3)	5.386.006	15.143	94.025	11.830	292	6.389	33	-	89
5. Ticari Alacaklar	-	-	-	-	-	-	-	-	-
6a. Parasal Finansal Varlıklar	-	-	-	-	-	-	-	-	-
6b. Parasal Olmayan Finansal Varlıklar	-	-	-	-	-	-	-	-	-
7. Diğer	153.871	-	3.200	-	-	-	-	-	-
8. Duran Varlıklar (5+6+7)	153.871	-	3.200	-	-	-	-	-	-
9. Toplam Varlıklar (4+8)	5.539.877	15.143	97.225	11.830	292	6.389	33	-	89
10. Ticari Borçlar	1.159.768	-	23.639	474	435	-	33	27	89
11. Finansal Yükümlülükler	3.070.108	-	63.733	-	-	-	-	-	-
12a. Parasal Olan Diğer Yükümlülükler	563.141	4	9.622	281	3.000	-	-	-	-
12b. Parasal Olmayan Diğer Yükümlülükler	-	-	-	-	-	-	-	-	-
13. Kısa Vadeli Yükümlülükler (10+11+12)	4.793.017	4	96.994	755	3.435	-	33	27	89
14. Ticari Borçlar	-	-	-	-	-	-	-	-	-
15. Finansal Yükümlülükler	1.827.671	-	37.941	-	-	-	-	-	-
16a. Parasal Olan Diğer Yükümlülükler	-	-	-	-	-	-	-	-	-
16b. Parasal Olmayan Diğer Yükümlülükler	-	-	-	-	-	-	-	-	-
17. Uzun Vadeli Yükümlülükler (14+15+16)	1.827.671	-	37.941	-	-	-	-	-	-
18. Toplam Yükümlülükler (13+17)	6.620.688	4	134.935	755	3.435	-	33	27	89
19. Finansal Durum Tablosu Dışı Türev Araçların Net Varlık/(Yükümlülük) Pozisyonu (19a+19b)	-	-	-	-	-	-	-	-	-
19.a Aktif Karakterli Finansal Durum Tablosu Dışı Döviz Türev Ürünlerin Tutarı	-	-	-	-	-	-	-	-	-
19.b. Pasif Karakterli Finansal Durum Tablosu Dışı Döviz Türev Ürünlerin Tutarı	-	-	-	-	-	-	-	-	-
20. Net Yabancı Para Vvarlık/(Yükümlülük) Pozisyonu (9-18+19)	(1.080.811)	15.139	(37.710)	11.075	(3.143)	6.389	-	(27)	-
21. Parasal Kalemler Net Yabancı Para Varlık/(Yükümlülük) Pozisyonu (UFRS7.B23) (1+2a+5+6a-10-11-12a-14-15-16a)	(1.607.643)	13.802	(46.571)	8.778	(3.144)	3.927	(18)	(27)	(89)
22. Döviz hedge'i için kullanılan finansal araçların toplam gerçeğe uygun değeri	-	-	-	-	-	-	-	-	-
23. Döviz varlıkların hedge edilen kısmının tutarı	145.312	-	3.022	-	-	-	-	-	-
24. Döviz yükümlülüklerin hedge edilen kısmının tutarı	-	-	-	-	-	-	-	-	-
25. Toplam ihracat tutarı	6.632.029	9.595	140.876	9.383	543	-	-	-	-
26. Toplam ithalat tutarı	2.902.463	7.803	48.261	-	-	33.242	79	-	52



GİRİŞ

BİR BAKIŞTA
KARSANKARSAN'DA
SÜRDÜRÜLEBİLİRLİKYENİLİKÇİ MOBİLİTE
ÇÖZÜMLERİKARBONSUZ
DEĞER ZİNCİRİİNSAN ODAKLI
KAPSAYICILIK EKOSİSTEMİETİK VE ŞEFFAF
YÖNETİŞİM MODELİYÖNETİM KURULU
FAALİYET RAPORU

EKLER

KARSAN OTOMOTİV SANAYİİ VE TİCARET A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

1 OCAK - 31 ARALIK 2025 HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası'nın ("TL"), 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla satın alma gücü esasına göre ifade edilmiştir.)

DİPNOT 31 - FİNANSAL ARAÇLARDAN KAYNAKLANAN RİSKLERİN NİTELİĞİ VE DÜZEYİ (Devamı)

Kur riskine duyarlılık

Grup, başlıca ABD Doları ve Avro cinsinden kur riskine maruz kalmaktadır. Aşağıdaki tablo Grup'un ABD Doları ve Avro kurlarındaki %10'luk artışa ve azalışa olan duyarlılığını göstermektedir. %10'luk oran, üst düzey yöneticilere Grup içinde kur riskinin raporlanması sırasında kullanılan oran olup, söz konusu oran yönetimin döviz kurlarında beklediği olası değişikliği ifade etmektedir. Duyarlılık analizi sadece yılsonundaki açık yabancı para cinsinden parasal kalemleri kapsar ve söz konusu kalemlerin yılsonundaki %10'luk kur değişiminin etkilerini gösterir. Bu analiz, dış kaynaklı krediler ile birlikte Grup içindeki yurt dışı faaliyetler için kullanılan, krediyi alan ve de kullanan tarafların fonksiyonel para birimi dışındaki kredilerini kapsamaktadır. Pozitif değer, kar/zararda ve diğer özkaynak kalemlerindeki artışı ifade eder. Grup yönetimi, yılsonundaki kur riski analizinin yıl içinde oluşan kur riskini yansıtmıyor olması nedeniyle duyarlılık analizinin yabancı para riskini tam olarak ifade etmediği görüşündedir.

	31 Aralık 2025			
	Kar / Zarar	Özkaynaklar		
	Yabancı paranın değer kazanması	Yabancı paranın değer kaybetmesi	Yabancı paranın değer kazanması	Yabancı paranın değer kaybetmesi
ABD Doları'nın TL karşısında % 10 değerlenmesi halinde				
1 - ABD Doları net varlık / yükümlülüğü	4.019	(4.019)	4.019	(4.019)
2- ABD Doları riskinden korunan kısım (-)	-	-	-	-
3- ABD Doları net etki (1 +2)	4.019	(4.019)	4.019	(4.019)
Avro'nun TL karşısında % 10 değerlenmesi halinde				
4 - Avro net varlık / yükümlülük	(154.001)	154.001	(154.001)	154.001
5 - Avro riskinden korunan kısım (-)	-	-	-	-
6- Avro net etki (4+5)	(154.001)	154.001	(154.001)	154.001
RON'in TL karşısında % 10 değerlenmesi halinde				
7- RON döviz net varlık / yükümlülüğü	147.674	(147.674)	147.674	(147.674)
8- RON döviz kuru riskinden korunan kısım (-)	-	-	-	-
9- RON Döviz Varlıkları net etki (7+8)	147.674	(147.674)	147.674	(147.674)
CAD'nin TL karşısında % 10 değerlenmesi halinde				
10- CAD döviz net varlık / yükümlülüğü	3.110	(3.110)	3.110	(3.110)
11- CAD döviz kuru riskinden korunan kısım (-)	-	-	-	-
12- CAD Döviz Varlıkları net etki (10+11)	3.110	(3.110)	3.110	(3.110)
CNY'nin TL karşısında % 10 değerlenmesi halinde				
13- CNY döviz net varlık / yükümlülüğü	(10.838)	10.838	(10.838)	10.838
14- CNY döviz kuru riskinden korunan kısım (-)	-	-	-	-
15- CNY Döviz Varlıkları net etki (13+14)	(10.838)	10.838	(10.838)	10.838
SEK'nin TL karşısında % 10 değerlenmesi halinde				
16- SEK döviz net varlık / yükümlülüğü	(40)	40	(40)	40
17- SEK döviz kuru riskinden korunan kısım (-)	-	-	-	-
18- SEK Döviz Varlıkları net etki (16+17)	(40)	40	(40)	40
GBP'nin TL karşısında % 10 değerlenmesi halinde				
19- GBP döviz net varlık / yükümlülüğü	(127)	127	(127)	127
20- GBP döviz kuru riskinden korunan kısım (-)	-	-	-	-
21- GBP Döviz Varlıkları net etki (19+20)	(127)	127	(127)	127
PLN'nin TL karşısında % 10 değerlenmesi halinde				
22- PLN döviz net varlık / yükümlülüğü	14.858	(14.858)	14.858	(14.858)
23- PLN döviz kuru riskinden korunan kısım (-)	-	-	-	-
24- PLN Döviz Varlıkları net etki (22+23)	14.858	(14.858)	14.858	(14.858)
Diğer TL karşısında % 10 değerlenmesi halinde				
25- Diğer döviz net varlık / yükümlülüğü	(186)	186	(186)	186
26- Diğer döviz kuru riskinden korunan kısım (-)	-	-	-	-
27- Diğer Döviz Varlıkları net etki (25+26)	(186)	186	(186)	186
TOPLAM (3 + 6 + 9 + 12 + 15 + 18 + 21 + 24+27)	4.469	(4.469)	4.469	(4.469)



KARSAN OTOMOTİV SANAYİİ VE TİCARET A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

1 OCAK - 31 ARALIK 2025 HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası'nın ("TL"), 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla satın alma gücü esasına göre ifade edilmiştir.)

DİPNOT 31 - FİNANSAL ARAÇLARDAN KAYNAKLANAN RİSKLERİN NİTELİĞİ VE DÜZEYİ (Devamı)

	31 Aralık 2024		Özkaynaklar	
	Kar / Zarar			
	Yabancı paranın Değer kazanması	Yabancı paranın değer kaybetmesi	Yabancı paranın değer kazanması	Yabancı paranın değer kaybetmesi
ABD Doları'nın TL karşısında % 10 değerlenmesi halinde				
1 - ABD Doları net varlık / yükümlülüğü	69.911	(69.911)	69.911	(69.911)
2- ABD Doları riskinden korunan kısım (-)	-	-	-	-
3- ABD Doları net etki (1 +2)	69.911	(69.911)	69.911	(69.911)
Avro'nun TL karşısında % 10 değerlenmesi halinde				
4 - Avro net varlık / yükümlülük	(181.327)	181.327	(181.327)	181.327
5 - Avro riskinden korunan kısım (-)	-	-	-	-
6- Avro net etki (4+5)	(181.327)	181.327	(181.327)	181.327
RON'ın TL karşısında % 10 değerlenmesi halinde				
7- RON döviz net varlık / yükümlülüğü	10.644	(10.644)	10.644	(10.644)
8- RON döviz kuru riskinden korunan kısım (-)	-	-	-	-
9- RON Döviz Varlıkları net etki (7+8)	10.644	(10.644)	10.644	(10.644)
CAD'nin TL karşısında % 10 değerlenmesi halinde				
10- CAD döviz net varlık / yükümlülüğü	(10.090)	10.090	(10.090)	10.090
11- CAD döviz kuru riskinden korunan kısım (-)	-	-	-	-
12- CAD Döviz Varlıkları net etki (10+11)	(10.090)	10.090	(10.090)	10.090
CNY'nin TL karşısında % 10 değerlenmesi halinde				
13- CNY döviz net varlık / yükümlülüğü	4.020	(4.020)	4.020	(4.020)
14- CNY döviz kuru riskinden korunan kısım (-)	-	-	-	-
15- CNY Döviz Varlıkları net etki (13+14)	4.020	(4.020)	4.020	(4.020)
NOK'nin TL karşısında % 10 değerlenmesi halinde				
16- NOK döviz net varlık / yükümlülüğü	(156)	156	(156)	156
17- NOK döviz kuru riskinden korunan kısım (-)	-	-	-	-
18- NOK Döviz Varlıkları net etki (16+17)	(156)	156	(156)	156
SEK'nin TL karşısında % 10 değerlenmesi halinde				
19- SEK döviz net varlık / yükümlülüğü	22	(22)	22	(22)
20- SEK döviz kuru riskinden korunan kısım (-)	-	-	-	-
21- SEK Döviz Varlıkları net etki (19+20)	22	(22)	22	(22)
Diğer TL karşısında % 10 değerlenmesi halinde				
22- Diğer döviz net varlık / yükümlülüğü	9	(9)	9	(9)
23- Diğer döviz kuru riskinden korunan kısım (-)	-	-	-	-
24- Diğer Döviz Varlıkları net etki (22+23)	9	(9)	9	(9)
TOPLAM (3 + 6 + 9 + 12 + 15 + 18 + 21 + 24)	(106.968)	106.968	(106.968)	106.968

GİRİŞ

BİR BAKIŞTA
KARSAN

KARSAN'DA
SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

YENİLİKÇİ MOBİLİTE
ÇÖZÜMLERİ

KARBONSUZ
DEĞER ZİNCİRİ

İNSAN ODAKLI
KAPSAYICILIK EKOSİSTEMİ

ETİK VE ŞEFFAF
YÖNETİŞİM MODELİ

YÖNETİM KURULU
FAALİYET RAPORU

EKLER



KARSAN OTOMOTİV SANAYİİ VE TİCARET A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

1 OCAK - 31 ARALIK 2025 HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası'nın ("TL"), 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla satın alma gücü esasına göre ifade edilmiştir.)

DİPNOT 32 - FİNANSAL ARAÇLAR (GERÇEĞE UYGUN DEĞER AÇIKLAMALARI VE FİNANSAL RİSKTEN KORUNMA MUHASEBESİ ÇERÇEVESİNDEKİ AÇIKLAMALAR)

Finansal araçların sınıfları ve gerçeğe uygun değerleri:

31 Aralık 2025	İtfa edilmiş değerinden gösterilen finansal varlıklar	Gerçeğe uygun değer farkı diğer kapsamlı gelire yansıtılan tutarlar	Gerçeğe uygun değer farkı kar/ zarara yansıtılan tutarlar	İtfa edilmiş değerinden gösterilen finansal yükümlülükler	Defter değeri	Dipnot
<u>Finansal varlıklar</u>						
Nakit ve nakit benzerleri	1.526.478	-	-	-	1.526.478	4
Ticari alacaklar	5.407.851	-	-	-	5.407.851	7
İlişkili taraflardan ticari alacaklar	922.050	-	-	-	922.050	6
Diğer alacaklar	597.559	-	-	-	597.559	8
Türev araçlar	-	-	161.934	-	161.934	30
<u>Finansal yükümlülükler</u>						
Finansal borçlanmalar	-	-	-	(8.746.600)	(8.746.600)	19
Kiralama işlemlerinden borçlar	-	-	-	(14.626)	(14.626)	19
Ticari borçlar	-	-	-	(2.645.668)	(2.645.668)	7
İlişkili taraflara ticari borçlar	-	-	-	(186.015)	(186.015)	6
İlişkili taraflara diğer borçlar	-	-	-	-	-	6

Grup yönetimi, finansal araçların defter değerlerinin gerçeğe uygun değerlerini yansıttığını düşünmektedir.



KARSAN OTOMOTİV SANAYİİ VE TİCARET A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

1 OCAK - 31 ARALIK 2025 HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası'nın ("TL"), 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla satın alma gücü esasına göre ifade edilmiştir.)

DİPNOT 32 - FİNANSAL ARAÇLAR (GERÇEĞE UYGUN DEĞER AÇIKLAMALARI VE FİNANSAL RİSKTEN KORUNMA MUHASEBESİ ÇERÇEVESİNDEKİ AÇIKLAMALAR) (Devamı)

Finansal araçların sınıfları ve gerçeğe uygun değerleri:

31 Aralık 2024	İtfa edilmiş değerinden gösterilen finansal varlıklar	Gerçeğe uygun değer farkı diğer kapsamlı gelire yansıtılan tutarlar	Gerçeğe uygun değer farkı kar/ zarara yansıtılan tutarlar	İtfa edilmiş değerinden gösterilen finansal yükümlülükler	Defter değeri	Dipnot
<u>Finansal varlıklar</u>						
Nakit ve nakit benzerleri	1.542.145	-	-	-	1.542.145	4
Ticari alacaklar	6.076.971	-	-	-	6.076.971	7
İlişkili taraflardan ticari alacaklar	248.247	-	-	-	248.247	6
Diğer alacaklar	545.662	-	-	-	545.662	8
Türev araçlar	-	-	233.283	-	233.283	30
<u>Finansal yükümlülükler</u>						
Finansal borçlanmalar	-	-	-	(7.679.705)	(7.679.705)	19
Kiralama işlemlerinden borçlar	-	-	-	(152.340)	(152.340)	19
Ticari borçlar	-	-	-	(2.928.584)	(2.928.584)	7
İlişkili taraflara ticari borçlar	-	-	-	(226.393)	(226.393)	6
İlişkili taraflara diğer borçlar	-	-	-	(85.082)	(85.082)	6

Grup yönetimi, finansal araçların defter değerlerinin gerçeğe uygun değerlerini yansıttığını düşünmektedir.

KARSAN OTOMOTİV SANAYİİ VE TİCARET A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

1 OCAK - 31 ARALIK 2025 HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası'nın ("TL"), 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla satın alma gücü esasına göre ifade edilmiştir.)

DİPNOT 32 - FİNANSAL ARAÇLAR (GERÇEĞE UYGUN DEĞER AÇIKLAMALARI VE FİNANSAL RİSKTEN KORUNMA MUHASEBESİ ÇERÇEVESİNDEKİ AÇIKLAMALAR) (Devamı)

Finansal Araçların Gerçeğe Uygun Değeri

Finansal varlıkların ve yükümlülüklerin gerçeğe uygun değeri aşağıdaki gibi belirlenir:

Birinci seviye: Finansal varlık ve yükümlülükler, birbirinin aynı varlık ve yükümlülükler için aktif piyasada işlem gören borsa fiyatlarından değerlendirilmiştir.

İkinci seviye: Finansal varlık ve yükümlülükler, ilgili varlık ya da yükümlülüğün birinci seviyede belirtilen borsa fiyatından başka direkt ya da endirekt olarak piyasada gözlenebilen fiyatının bulunmasında kullanılan girdilerden değerlendirilmiştir.

Üçüncü seviye: Finansal varlık ve yükümlülükler, varlık ya da yükümlülüğün gerçeğe uygun değerinin bulunmasında kullanılan piyasada gözlenebilir bir veriye dayanmayan girdilerden değerlendirilmiştir.

Gerçeğe uygun değerleriyle gösterilen finansal varlık ve yükümlülüklerin seviye sınıflamaları:

Grup'un bazı finansal varlık ve finansal yükümlülükleri her bilanço tarihinde gerçeğe uygun değerlerinden finansal tablolara yansıtılır. Aşağıdaki tablo söz konusu finansal varlık ve yükümlülüklerin gerçeğe uygun değerlerinin nasıl belirlendiği bilgisini vermektedir:

Gerçeğe uygun değer				Önemli gözlenebilir veriye dayanmayan girdiler	Gözlenebilir veriye dayanmayan girdiler ile gerçeğe uygun değer ilişkisi
Finansal Varlıklar / Finansal Yükümlülükler	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024	Gerçeğe uygun seviyesi		
Gerçeğe uygun değer farkı diğer kapsamlı gelire yansıtılan finansal varlıklar - türev araçlar	161.934	233.283	İkinci seviye	Gerçeğe uygun değer tayini, pazar yaklaşımına ve risk sermayesi değerlendirme modeline göre yapılır.	Sürekli büyüme ve iskonto oranlarının finansal varlığın değeri üzerindeki etkisi
					İlgili finansal varlığın sürekli büyüme oranındaki pozitif değişim finansal varlığın gerçeğe uygun değerinde artışa neden olmaktadır. Ayrıca kullanılan tahminlere baz olan iskonto oranlarındaki artışın da finansal varlık gerçeğe uygun değerinde azaltıcı etkisi bulunmaktadır.

Gerçeğe uygun değerleriyle gösterilen finansal olmayan varlıkların seviye sınıflamaları:

Değerlemede kullanılan veriler dolayısıyla, arazi, arsalar, yer altı ve yer üstü düzenleri ve binalarının gerçeğe uygun değerlendirme ölçümleri Seviye 2 olarak kategorize edilmiştir.

DİPNOT 33 -BAĞIMSIZ DENETİM KURULUŞUNDAN ALINAN HİZMETLERE İLİŞKİN ÜCRETLER

Grup'un 1 Ocak - 31 Aralık 2025 ve 1 Ocak - 31 Aralık 2024 dönemlerinde Bağımsız Denetim Kuruluşundan (BDK) aldığı hizmetlere ilişkin ücretler aşağıdaki gibidir:

	2025	2024
Raporlama dönemine ait bağımsız denetim ücreti	5.450	4.999
- Yasal ve ihtiyari bağımsız denetim hizmetleri (ara dönemler dahil)	5.450	4.999
Vergi danışmanlık hizmetlerine ilişkin ücretler	765	729
- Tasdik, vergi danışmanlığı vb. tüm vergi hizmetleri	765	729
Diğer güvence hizmetlerinin ücreti	1.260	558
	7.475	6.286

DİPNOT 34 - RAPORLAMA DÖNEMİNDEN SONRAKİ OLAYLAR

Yoktur.



GİRİŞ

BİR BAKIŞTA
KARSAN

KARSAN'DA
SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

YENİLİKÇİ MOBİLİTE
ÇÖZÜMLERİ

KARBONSUZ
DEĞER ZİNCİRİ

İNSAN ODAKLI
KAPSAYICILIK EKOSİSTEMİ

ETİK VE ŞEFFAF
YÖNETİŞİM MODELİ

YÖNETİM KURULU
FAALİYET RAPORU

EKLER

KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ UYUM RAPORU

Sermaye Piyasası Kurulu'nun (SPK) 10.01.2019 tarih ve 2/49 sayılı kararı ile SPK II-17.1 sayılı Kurumsal Yönetim Tebliği kapsamında, Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Raporu hazırlamakla yükümlü şirketlerin esas alacakları format yeniden belirlenmiş olup 01.01.2025 – 31.12.2025 dönemine ilişkin Kurumsal Yönetim Uyum Raporlamasına internet sitemizde yer alan aşağıdaki link üzerinden ulaşılabilir. Şirketimiz Kamuyu Aydınlatma Platformu'nda ve internet sitemizde gerekli güncellemeleri düzenli şekilde yayımlamaktadır.



<https://www.karsan.com/tr/yatirimci-iliskileri/kurumsal-yonetim/kurumsal-yonetim-uyum-raporu>



SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK İLKELERİ VE UYUM RAPORU

Sermaye Piyasası Kurulu'nun (SPK) II-17.1 sayılı Kurumsal Yönetim Tebliği kapsamında oluşturulan Sürdürülebilirlik İlkeleri Uyum Çerçevesi, halka açık ortaklıkların çevresel, sosyal ve kurumsal yönetim (ÇSY) alanlarındaki uygulamalarına yönelik temel ilkeleri içermektedir. Bu ilkelerin uygulanması gönüllülük esasına dayansa da, "Uy ya da Açıkla" prensibi doğrultusunda raporlanması zorunludur.

İlgili ortaklıklar için 2021 yılından itibaren, halka arz edilen şirketler için ise borsada işlem görmeye başlanan yılı takip eden yıl itibarıyla bu çerçeveye faaliyet raporlarında yer verilmesi gerekmektedir.

Şirketimizin 01.01.2025 – 31.12.2025 dönemine ilişkin Sürdürülebilirlik İlkeleri Uyum Raporu, internet sitemizde yer alan aşağıdaki link üzerinden erişime açıktır. Ayrıca, Kamuyu Aydınlatma Platformu (KAP) ve internet sitemizde sürdürülebilirlik alanındaki gelişmeler ve güncellemeler düzenli olarak yayımlanmaktadır.



<https://www.karsan.com/tr/yatirimci-iliskileri/ozel-durum-aciklamalari?page=1>





GİRİŞ

BİR BAKIŞTA
KARSAN

KARSAN'DA
SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

YENİLİKÇİ MOBİLİTE
ÇÖZÜMLERİ

KARBONSUZ
DEĞER ZİNCİRİ

İNSAN ODAKLI
KAPSAYICILIK EKOSİSTEMİ

ETİK VE ŞEFFAF
YÖNETİŞİM MODELİ

YÖNETİM KURULU
FAALİYET RAPORU

EKLER

EKLER

- 186 Kurumsal Üyelikler
- 187 Çevresel Performans Göstergeleri
- 190 Sosyal Performans Göstergeleri
- 195 Ekonomik Performans Göstergeleri
- 196 GRI İçerik İndeksi



KURUMSAL ÜYELİKLER

GİRİŞ

BİR BAKIŞTA
KARSANKARSAN'DA
SÜRDÜRÜLEBİLİRLİKYENİLİKÇİ MOBİLİTE
ÇÖZÜMLERİKARBONSUZ
DEĞER ZİNCİRİİNSAN ODAKLI
KAPSAYICILIK EKOSİSTEMİETİK VE ŞEFFAF
YÖNETİŞİM MODELİYÖNETİM KURULU
FAALİYET RAPORU

EKLER



- Küresel İlkeler Sözleşmesi (United Nations Global Compact)

**WOMEN'S
EMPOWERMENT
PRINCIPLES**

- Kadının Güçlendirilmesi Prensipleri (Weps)



- Bursa Kadının Güçlendirilmesi Platformu



- Mor Salkım Otomotiv Sanayi Derneği (OSD)



- Bursa Ticaret Ve Sanayi Odası (Btso)



- Bursa Sanayicileri Ve İşinsanları Derneği (BUSİAD)



- Hasanağa Organize Sanayi Bölgesi



- Bursa Organize Sanayi Bölgesi



- Mess Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası



- TEGEP Eğitim Ve Gelişim Platformu Derneği



- Bursa Türk-Fransız Alliance Française Kültür Derneği



- Akümülator ve Geri Kazanım Sanayicileri Derneği (AKÜDER)



- Taşınabilir PİL Üreticileri ve İthalatçıları Derneği



- Dünyadaki İtalyan Girişimciler Derneği



- KalDer Türkiye Kalite Derneği

ÇEVRESEL PERFORMANS GÖSTERGELERİ

Emisyonlar ve Enerji Yönetimi

Sera Gazı Emisyonları (ton CO ₂ e)	2023	2024	2025
Kapsam 1	5.644	8.180	10.369
Kapsam 2 (lokasyon bazlı)	10.704	12.873	12.981
Kapsam 2 (pazar bazlı)		4.958	614
Kapsam 3	19.479	19.366,15	22.041
Toplam	35.827	40.419,15	45.391

Kategori Bazlı Kapsam 3 Emisyonları (ton CO ₂ e)	2024	2025
Kategori 1 - Satın alınan ürün ve hizmetler	141,74	1.740
Kategori 2 - Sermaye malları	-	1.155
Kategori 3 - Yakıt ve enerji ile ilişkili faaliyetler	1.483,38	1.510
Kategori 4 - Yukarı yönlü taşımacılık ve dağıtım	1.598,18	1.407
Kategori 5 - Atıklar	29,03	82
Kategori 6 - İş seyahatleri	929,42	643
Kategori 7 - Çalışanların işe gidiş gelişleri	1.433,77	1.455
Kategori 8 - Yukarı yönlü kiralanan varlıklar		-
Kategori 9 - Aşağı yönlü taşımacılık ve dağıtım	157,20	314
Kategori 10 - Satılan ürünlerin işlenmesi	-	-
Kategori 11 - Satılan ürünlerin kullanımı	13.594,17	13.735
Kategori 12 - Satılan ürünlerin kullanım ömrü sonu işlemleri	-	-
Kategori 13 - Aşağı yönlü kiralanan varlıklar	-	-
Kategori 14 - Bayilikler	-	-
Kategori 15 - Yatırımlar	-	-
Toplam	19.366,89	22.041

Enerji Tüketimi (GJ)*	2023	2024 *	2025
Doğrudan Enerji Tüketimi (Doğalgaz)	97.688	148.519	152.527
Dolaylı Enerji Tüketimi (Elektrik)	90.144	109.558	107.840
Yakıtlar (Sabit ve Hareketli)	-	7.887	6.052
Toplam	187.832	265.964	266.419

Yenilenebilir Enerji (GJ)	2024	2025
Üretilen yenilenebilir enerji	0	0
Satın alınan yenilenebilir enerji	76.481	105.201

Enerji Yoğunluğu	2023	2024	2025
Üretilen araç başına enerji tüketimi (GJ/araç)	4,47	5,81	5,17

Enerji Tasarrufu	2024	2025
Yıllık enerji tasarrufu miktarı (GJ)	1.212	30.320
Enerji tasarrufu ile elde edilen finansal tasarruf miktarı (TL)	921.186	28.382.733
Diğer iyileşme finansal tasarruf (atık, su vb.) (TL)	3.764.309	12.027.324

* 2024 ve 2025 yılı enerji tüketim verilerine, finansal konsolidasyon kapsamındaki yurt dışı operasyonlar ve iştirakler de dahil edilmiştir.

** 2024 yılı enerji tüketim verileri, TSRS raporlama sürecinde bağımsız doğrulama kapsamında gözden geçirilmiş ve bu doğrultuda güncellenmiştir.

ÇEVRESEL PERFORMANS GÖSTERGELERİ

Atık Yönetimi

Bertaraf Edilen Tehlikesiz Atıklar (ton)	2023	2024	2025
Katı atık sahasına/depolama alanına gönderilen tehlikesiz atık miktarı	0	0	0
Enerji amaçlı yakılan tehlikesiz atık miktarı	315,99	353,64	408,20
Enerji amacı olmadan yakılan tehlikesiz atık miktarı	0	0	0
Toplam bertaraf edilen tehlikesiz atık miktarı	315,99	353,64	408,20

Bertaraf Edilen Tehlikeli Atıklar (ton)	2023	2024	2025
Katı atık sahasına/depolama alanına gönderilen tehlikeli atık miktarı	0,06	13,01	13,4
Enerji amaçlı yakılan tehlikeli atık miktarı	514,09	830,39	729,9
Enerji amacı olmadan yakılan tehlikeli atık miktarı	0	0	0
Toplam bertaraf edilen tehlikeli atık miktarı	514,15	843,4	743,4

Geri Kazanılan Atıklar (ton)	2023	2024	2025
Geri kazanılan/yeniden kullanılan tehlikesiz atıklar	1.763,25	2.075,08	2.516,42
Geri kazanılan/yeniden kullanılan tehlikeli atıklar	379,64	155,30	189,768
Toplam geri kazanılan atık	2.142,89	2.230,39	2.706,19

Atık Bileşenleri (ton)	2024		2025	
	Oluşan Atık	Geri Kazanım / Geri Dönüşüme Yönlendirilen Atık	Oluşan Atık	Geri Kazanım / Geri Dönüşüme Yönlendirilen Atık
Kağıt	756,2	756,2	858	858
Plastik	195,00	195,00	252,52	252,50
Cam	-	-	-	-
Metal	254,36	254,36	284,44	284,44
Endüstriyel Arıtma Çamuru	45,33	-	58,68	-
Evsel Arıtma Çamuru	-	-	-	-
Diğer (tehlikeli)	953,38	155,30	874,43	189,77
Diğer (tehlikesiz)	1.223,14	869,50	1.529,66	1.121,46
Toplam	3.427,43	2.230,39	3.857,73	2.706,17

Su Yönetimi

Su Çekimi (m³)	2023	2024	2025
Şebeke suyu	15.382	82.614	135.394
Yeraltı suyu	175.622	268.212	138.460
Toplam su çekimi	191.004	350.826	273.854
Çekilen tatlı su	191.004	350.826	273.854

ÇEVRESEL PERFORMANS GÖSTERGELERİ

GİRİŞ

BİR BAKIŞTA
KARSANKARSAN'DA
SÜRDÜRÜLEBİLİRLİKYENİLİKÇİ MOBİLİTE
ÇÖZÜMLERİKARBONSUZ
DEĞER ZİNCİRİİNSAN ODAKLI
KAPSAYICILIK EKOSİSTEMİETİK VE ŞEFFAF
YÖNETİŞİM MODELİYÖNETİM KURULU
FAALİYET RAPORU

EKLER

Su Deşarjı (m³)	2023	2024	2025
Üçüncü taraflara deşarj edilen su	99.963	195.390	173.387
Toplam su deşarjı	99.963	195.390	173.387

Su Tüketimi (m³) *	2023	2024	2025
Su tüketimi	75.659	155.436	100.467

Su Yoğunluğu Göstergeleri (m³ /adet)	2023	2024	2025
Üretilen araç başına su tüketimi	1,80	3,40	1,95
Üretilen araç başına su çekimi	4,17	7,67	5,31

* Su Tüketimi= Su Çekimi – Su Deşarjı

Diğer Çevresel Göstergeler

Çevre Yatırım ve Harcamaları (TL)**	2024	2025
Toplam çevre yatırımları	6.903.521	97.600.853
Çevre yönetimine yönelik yapılan sermaye yatırımları (CapEx)	166.618	76.300.000
Çevre yönetimine yönelik işletme maliyetleri (OpEx)	6.736.903	21.300.853

Çevre Cezaları	2023	2024	2025
Çevre ihlali sayısı	0	0	0
Alınan çevre cezaları	0	0	0
Yıl içinde ödenen çevre cezaları tutarı (TL)	0	0	0
Yıl sonunda tahakkuk edilen çevre cezası tutarı (TL)	0	0	0

Çevre Eğitimleri (kişi*saat)	2023	2024	2025
Çalışanlara verilen toplam çevre eğitim saati	3.949	4.537	2.250

** Raporlamada tutarlılığı sağlamak amacıyla, doğruluğu teyit edilemeyen 2023 yılı verileri ilgili göstergeden çıkarılmıştır.

SOSYAL PERFORMANS GÖSTERGELERİ

Çalışan Demografisi

Çalışanlar	Birim	2023		2024		2025	
		Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek
Çalışan sayısı	sayı	259	2.235	277	1.899	281	2.027
Toplam çalışan sayısı	sayı	2.494		2.176		2.308	
Toplam alt işveren çalışan sayısı	sayı	291		307		417	

Kategoriye Göre Çalışanlar	Birim	2023		2024		2025	
		Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek
Beyaz yaka	sayı	130	342	179	472	182	481
Mavi yaka	sayı	129	1.893	98	1.427	99	1.546
Toplam	sayı	2.494		2.176		2.308	

İstihdam Türüne Göre Çalışanlar	Birim	2023		2024		2025	
		Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek
Tam zamanlı çalışan sayısı	sayı	259	2.235	277	1.899	179	2.026
Yarı zamanlı çalışan sayısı	sayı	0	0	0	0	2	1

Yaşa Göre Çalışanlar	Birim	2023		2024		2025	
		Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek
30 yaş ve altı	sayı	142	967	150	717	144	744
30-50 yaş arası	sayı	115	1.139	126	1.059	137	1.163
50 yaş ve üzeri	sayı	2	129	1	123	0	120

Çalışma Süresine Göre Çalışanlar	Birim	2023		2024		2025	
		Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek
0-5 yıl	sayı	230	1.485	248	1.246	262	1.450
5-10 yıl arası	sayı	18	350	18	278	10	145
10 yıl ve üzeri	sayı	11	400	11	375	9	432

Sözleşme Türüne Göre Çalışanlar ¹	Birim	2023		2024		2025	
		Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek
Belirsiz süreli iş akdi ile görev yapan çalışanlar	sayı	-	-	232	1.571	230	1.638
Belirli süreli iş akdi ile görev yapan çalışanlar	sayı	-	-	45	327	58	401

Engelli Çalışanlar	Birim	2023		2024		2025	
		Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek
Engelli çalışan sayısı	sayı	9	65	5	61	4	67
Toplam	sayı	74		66		71	

¹ 2023 belirli ve belirsiz süreli sözleşmeli çalışan kadın ve erkek sayılarına veri kaybı nedeniyle ulaşılamamaktadır.

SOSYAL PERFORMANS GÖSTERGELERİ

Yönetici Demografisi

Yaşa Göre Yöneticiler	Birim	2023		2024		2025	
		Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek
30 yaş ve altı	sayı	3	5	4	8	2	7
30-50 yaş arası	sayı	13	43	25	83	27	84
50 yaş ve üzeri	sayı	1	3	1	17	0	17

Yönetim Seviyesine Göre Yöneticiler	Birim	2023		2024		2025	
		Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek
İlk kademe yöneticiler	sayı	18	52	26	63	24	65
Orta kademe yöneticiler	sayı	2	20	3	26	4	28
Üst yönetim	sayı	1	16	1	19	1	16

İşe Alım

Yaşa ve Cinsiyete Göre İşe Alım Sayısı	Birim	2025	
		Kadın	Erkek
30 yaş ve altı	sayı	29	181
30-50 yaş arası	sayı	22	153
50 yaş ve üzeri	sayı	0	25
Toplam	sayı	51	359
Toplam	sayı	410	

Yönetici Seviyesine Göre İşe Alım Sayısı	Birim	2023		2024		2025	
		Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek
İşe alınan yönetici sayısı	sayı	1	9	3	24	2	5
Toplam	sayı	10		27		7	

Yönetici Seviyesine Göre İşe Alım Sayısı	Birim	2025	
		Kadın	Erkek
İlk kademe yöneticiler	sayı	1	3
Orta kademe yöneticiler	sayı	1	1
Üst yönetim	sayı	0	1
Toplam	sayı	2	5
Toplam	sayı	7	

SOSYAL PERFORMANS GÖSTERGELERİ

Çalışan Devri

Cinsiyete Göre İşten Ayrılma Sayısı	Birim	2023		2024		2025	
		Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek
İşten ayrılan çalışan sayısı (Beyaz Yaka)	sayı	26	57	17	41	23	46
Toplam (Beyaz Yaka)	sayı	83		58		69	
İşten ayrılan çalışan sayısı (Mavi Yaka)	sayı	56	571	54	469	25	327
Toplam (Mavi Yaka)	sayı	627		523		352	
İşe başlayan çalışanlardan ilk 12 ay içinde ayrılanların oranı*	%	-	-	-	-	0,7	12,9

Kendi İsteğiyle İşten Ayrılmalar	Birim	2023		2024		2025	
		Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek
Kendi isteğiyle işten ayrılan çalışan sayısı (Beyaz Yaka)	sayı	19	48	15	29	11	23
Kendi isteğiyle işten ayrılan çalışan sayısı (Mavi Yaka)	sayı	39	359	13	74	5	140

Yönetici Seviyesine Göre İşten Ayrılma Sayısı	Birim	2025	
		Kadın	Erkek
İşten ayrılan yönetici sayısı	sayı	3	4
İlk kademe yöneticiler	sayı	1	2
Orta kademe yöneticiler	sayı	2	1
Üst yönetim	sayı	0	1
Toplam	sayı	3	4

Performans Yönetimi

Performans Yönetimi	Birim	2023	2024	2025
Düzenli bir performans değerlendirme sürecinden geçen çalışan sayısı	sayı	429	589	626

İç Adaylar	Birim	2023		2024		2025	
		Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek
İç adaylarla doldurulan pozisyonların sayısı	sayı	5	6	17	28	12	18
Tüm açık pozisyonların sayısı	sayı	61		154		82	
İç terfi oranı**	(%)	18		29		37	

Ebevenylik İzni

Doğum/Ebeveynlik İzni	Birim	2023		2024		2025	
		Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek
Doğum/ebeveynlik izninden yararlanan çalışan sayısı	sayı	4	0	7	0	15	112
Doğum/ebeveynlik izninin sona ermesinden sonra işe dönen çalışan sayısı	sayı	2	0	1	0	13	110

*İşe başlayan çalışanlardan ilk 12 ay içinde ayrılanların oranı, 2025 yılı itibarıyla takip edilmeye başlanmıştır. Bu nedenle 2023-2024 yılı verisi bulunmamaktadır.

**İç Terfi Oranı = Tüm açık pozisyonların sayısı / İç adaylarla doldurulan pozisyonların sayısı

SOSYAL PERFORMANS GÖSTERGELERİ

Çalışan Bağlılığı ve Memnuniyeti

Bağlılık Anket Sonuçları	Birim	2023	2024	2025
Çalışan bağlılığı/memnuniyeti anket sonucu	%	55	66	66
Anket katılım oranı	%	68	80	81

Çalışan Gelişimi ve Çalışan Yatırımları

Çalışan Gelişimi ve Çalışan Yatırımları	Birim	2023		2024		2025	
		Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek
Çalışanlara verilen toplam eğitim saati	kişi*saat	8.258	41.011	9.704	49.524	9.740	43.070
Yöneticilere verilen toplam eğitim saati	kişi*saat	1.568	4.022	1.867	3.689	2.923	2.549
Toplam eğitim maliyeti	TL	428.693	1.309.330	1.738.361	6.589.433	10.312.672	

Cinsiyete ve Yaşa Göre Toplam Eğitim Saati	Birim	2025	
		Kadın	Erkek
30 yaş ve altı	kişi*saat	5.515	19.401
30-50 yaş arası	kişi*saat	4.225	21.805
50 yaş ve üzeri	kişi*saat	-	1.864
Toplam	kişi*saat	9.740	43.070
Toplam	kişi*saat	52.810	

Yönetici Seviyesine Göre Toplam Eğitim Saati	Birim	2025	
		Kadın	Erkek
İlk kademe yöneticilere verilen toplam eğitim saati	kişi*saat	2.746	1.478
Orta kademe yöneticilere verilen toplam eğitim saati	kişi*saat	171	762
Üst yönetime verilen toplam eğitim saati	kişi*saat	6,5	309

SOSYAL PERFORMANS GÖSTERGELERİ

İş Sağlığı ve Güvenliği

İSG Performansı*	2023	2024	2025
Toplam çalışılan saat	4.890.520	4.682.754	5.157.341
Kazası Sayısı (Tüm Kazalar)			
Doğrudan İstihdam	260	144	72
Alt İşveren Firma Çalışanı	-	27	18
Kayıtlı Kaza Frekansı (TRIFR)			
Doğrudan İstihdam	53,16	30,75	13,96
Kayıp Günlü İş Kazası Sayısı			
Doğrudan İstihdam	75	52	29
Kayıp Günlü Kaza Frekansı (LTIFR)**			
Doğrudan İstihdam	15,34	11,1	4,99
Kaza Sıklık Oranı***			
Doğrudan İstihdam	9,4	4,7	1,9
Kazadan Kaynaklı Devamsızlık Sayısı			
Doğrudan İstihdam	304	210	101
Kaza Önem Oranı****			
Doğrudan İstihdam	0,062	0,045	0,018
Ölümlü Kaza Sayısı			
Doğrudan İstihdam	0	0	0
Alt İşveren Firma Çalışanı	0	0	0

* Kayıtlı Kaza Frekansı (TRIFR) = (Tüm Kayıtlı Kazalar / Toplam Çalışma Saati) * 1.000.000

** Kayıp Günlü Kaza Frekansı (LTIFR) = (Kayıp Günlü İş Kazası Sayısı / Toplam Çalışma Saati) * 1.000.000

*** Kaza Sıklık Oranı = (3 Gün ve Üzeri Kayıp Günlü İş Kazası Sayısı / Toplam Çalışma Saati) * 1.000.000

**** Kaza Önem Oranı = (Kayıp Gün Sayısı / Toplam Çalışma Saati) * 1.000.000

İSG Performansı	2023	2024	2025
Meslek Hastalığı Sayısı			
Doğrudan İstihdam	0	0	0
Alt İşveren Firma Çalışanı	0	0	0
Meslek Hastalığı Oranı			
Doğrudan İstihdam	0	0	0
Alt İşveren Firma Çalışanı	0	0	0

İSG Eğitimleri	2023	2024	2025
Çalışanlara Verilen İSG Eğitim Saati (kişi*saat)	19.495	22.027	17.245
Taşeronlara Verilen İSG Eğitim Saati (kişi*saat)	151	381	395

Tedarik Zinciri

Tedarik Zinciri	2023	2024	2025
Toplam tedarikçi sayısı	1.023	1.083	911
Toplam direkt tedarikçi sayısı (Tier-1)	-	-	799
Toplam endirekt tedarikçi sayısı	-	-	112
Toplam yerel tedarikçi sayısı	-	-	714
Toplam kritik tedarikçi sayısı	878	915	132
Toplam direkt kritik tedarikçi sayısı	-	-	115
Toplam endirekt kritik tedarikçi sayısı	-	-	17
Toplam yeni tedarikçi sayısı	-	60	130
Tedarikçilere verilen eğitim saati (kişi*saat)	-	300	304
Denetime tabi tutulan tedarikçi sayısı	-	6	4

SOSYAL PERFORMANS GÖSTERGELERİ

Etik ve İnsan Hakları

Etik ve Uyum Göstergeleri	2025
Yıl boyunca alınan etik ihlal bildirimleri	0
Çözüme kavuşturulan etik bildirimler	0
Tespit edilen etik ihlal sayısı	0
İhlaller sonucu disiplin yaptırımı uygulanan çalışan sayısı	0
Etik eğitimi alan çalışan sayısı	647
Verilen etik eğitim saati (kişi*saat)	108
Etik İhlallerin Konularına Göre Dağılımı	2025
Rüşvet veya Yolsuzluk	0
Ayrımcılık veya Taciz	0
Müşteri Veri Gizliliği	0
Çıkar Çatışması	0
Kara Para Aklama veya İçeriden Bilgi Ticareti	0
İnsan Hakları Göstergeleri	2025
İnsan hakları kapsamında alınan şikâyet/bildirim sayısı	0
İncelenen vaka sayısı	0
Alınan aksiyon sayısı	0
Kapanan vaka oranı	0

EKONOMİK PERFORMANS GÖSTERGELERİ

	Birim	2023	2024	2025
Toplam üretim	sayı	42.067	45.764	51.385
Toplam satış	sayı	42.091	45.768	51.517
Toplam yurt içi satış	sayı	41.665	45.275	50.962
Toplam ihracat	sayı	436	493	555
Kapasite kullanım oranı	%	68,7	74,8	92,7
Ar-Ge yatırım miktarı	milyon TL	179	393	406
Ar-Ge departmanında çalışan sayısı	sayı	142	161	159
Fikri sinayi haklar başvurusu	sayı	9	18	32

GRI İÇERİK İNDEKSİ

Kullanım bildirimi	Karsan, bu GRI içerik indeksinde 01.01.2025-31.12.2025 dönemi için belirtilen bilgileri GRI Standartlarına atıfta bulunarak raporlamıştır.
GRI 1 kullanımı	GRI 1: Temel 2021

GRI STANDARDI	BİLDİRİMLER	Kaynak ve/veya Doğrudan Cevaplar
Genel Bildirimler		
GRI 2: Genel Bildirimler 2021	2-1 Kurum profili	Rapor Hakkında Bir Bakışta Karsan
	2-2 Sürdürülebilirlik raporlamasına dahil edilen kuruluşlar	Bir Bakışta Karsan
	2-3 Raporlama periyodu, sıklığı ve ilgili kişi	01.01.2025-31.12.2025 Yıllık İrtibat: sustainability@karsan.com.tr
	2-4 Önceki raporlara göre yeniden düzenlenen bilgi	Raporda yeniden ifade edilen bir bilgi bulunmamaktadır.
	2-5 Dış Denetim	2024 TSRS Uyumlu Sürdürülebilirlik Raporu
	2-6 Faaliyetler, değer zinciri ve diğer iş ilişkileri	Bir Bakışta Karsan Değer Zinciri Sorumlu Tedarik Zinciri
	2-7 Çalışanlar	Sosyal Performans Göstergeleri
	2-8 Taşeron firmaya ait çalışanlar	Sosyal Performans Göstergeleri
	2-9 Yönetişim yapısı	Etik ve Şeffaf Yönetişim Modeli
	2-10 En yüksek yönetim organının üyelerinin yetkinlik ve yeterliliklerinin belirlenme süreci	Etik ve Şeffaf Yönetişim Modeli
	2-11 En yüksek yönetim organının başkanı	Etik ve Şeffaf Yönetişim Modeli

GRI STANDARDI	BİLDİRİMLER	Kaynak ve/veya Doğrudan Cevaplar
GRI 2: Genel Bildirimler 2021	2-12 En yüksek yönetim organının kuruluşun faaliyetleri kaynaklı oluşan etkilerin yönetilmesindeki rolü	Etik ve Şeffaf Yönetişim Modeli Sürdürülebilirlik Yönetişim Yapısı
	2-13 Faaliyet kaynaklı oluşan etkilerin yönetilmesinde sorumluluk iradesi	Etik ve Şeffaf Yönetişim Modeli Sürdürülebilirlik Yönetişim Yapısı
	2-14 Sürdürülebilirlik raporlamasında en yüksek yönetim organının rolü	Etik ve Şeffaf Yönetişim Modeli Sürdürülebilirlik Yönetişim Yapısı
	2-15 Çıkar çatışmalarını engelleyen süreçler	Etik ve Şeffaf Yönetişim Modeli
	2-16 Kritik konuların en yüksek yönetim organına aktarılması süreci	Etik ve Şeffaf Yönetişim Modeli Sürdürülebilirlik Yönetişim Yapısı
	2-17 En yüksek yönetim organının yetkinlikleri	Etik ve Şeffaf Yönetişim Modeli
	2-18 En yüksek yönetim organının performansının değerlendirilmesi	Karsan Ücret Politikası
	2-19 Ücret politikaları	Karsan Ücret Politikası
	2-20 Ücretlerin belirlenmesine yönelik süreç	Karsan Ücret Politikası
	2-22 Sürdürülebilir kalkınma stratejisine ilişkin açıklama	Değer Yaratma Modeli
	2-23 Politika taahhütleri	Etik ve Şeffaf Yönetişim Modeli
	2-24 Politika taahhütlerinin uygulanması	Etik ve Şeffaf Yönetişim Modeli Risk Yönetimi ve İç Denetim
	2-25 Olumsuz etkileri iyileştirmeye yönelik süreçler	Sürdürülebilirlik Yönetimi
	2-26 Etik ve yasal davranışla ilgili konular hakkında öneri alınması ve endişelerin dile getirilmesine yönelik mekanizmalar	İş Etiği ve Uyum

GİRİŞ

BİR BAKIŞTA
KARSAN

KARSAN'DA
SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

YENİLİKÇİ MOBİLİTE
ÇÖZÜMLERİ

KARBONSUZ
DEĞER ZİNCİRİ

İNSAN ODAKLI
KAPSAYICILIK EKOSİSTEMİ

ETİK VE ŞEFFAF
YÖNETİŞİM MODELİ

YÖNETİM KURULU
FAALİYET RAPORU

EKLER

GRI STANDARDI	BİLDİRİMLER	Kaynak ve/veya Doğrudan Cevaplar
GRI 2: Genel Bildirimler 2021	2-27 Yasal mevzuata uyum	İş Etiği ve Uyum
	2-28 Kurumsal üyelikler	Kurumsal Üyelikler
	2-29 Paydaş katılımı	Önceliklendirme Analizi Paydaş Etkileşimi
	2-30 Toplu iş sözleşmesine tabi çalışan oranları	İnsan Hakları Yaklaşımı Sosyal Performans Göstergeleri
Öncelikli Konular		
GRI 3: Öncelikli Konular 2021	3-1 Öncelikli konuların belirlenmesine yönelik süreç	Önceliklendirme Analizi
	3-2 Öncelikli konuların listesi	Önceliklendirme Analizi
Ekonomik Performans		
GRI 3: Öncelikli Konular 2021	3-3 Öncelikli konuların yönetimi	2025 Yılı Finansal Göstergeleri
GRI 201: Ekonomik Performans 2016	201-1 Üretilen ve dağıtılan ekonomik değer	2025 Yılı Finansal Göstergeleri
	201-2 İklim değişikliğinden kaynaklanan finansal sonuçlar ile diğer riskler ve fırsatlar	<u>2024 TSRS Uyumlu Sürdürülebilirlik Raporu</u>
Tedarik Uygulamaları		
GRI 3: Öncelikli Konular 2021	3-3 Öncelikli konuların yönetimi	Sorumlu Tedarik Zinciri
Yolsuzlukla Mücadele		
GRI 3: Öncelikli Konular 2021	3-3 Öncelikli konuların yönetimi	İş Etiği ve Uyum
GRI 205: Yolsuzlukla Mücadele 2016	205-1 Yolsuzlukla ilgili riskler bakımından değerlendirilen faaliyetler	İş Etiği ve Uyum
	205-3 Teyit edilen yolsuzluk olayları ve alınan önlemler	İş Etiği ve Uyum

GRI STANDARDI	BİLDİRİMLER	Kaynak ve/veya Doğrudan Cevaplar
Enerji		
GRI 3: Öncelikli Konular 2021	3-3 Öncelikli konuların yönetimi	Emisyon ve Enerji Yönetimi
GRI 302: Enerji 2016	302-1 Kurum içi enerji tüketimi	Emisyon ve Enerji Yönetimi Çevresel Performans Göstergeleri
	302-3 Enerji yoğunluğu	Emisyon ve Enerji Yönetimi
	302-4 Enerji tüketiminin azaltılması	Emisyon ve Enerji Yönetimi
	302-5 Ürün ve hizmetlerin enerji gereksinimlerindeki azalmalar	Emisyon ve Enerji Yönetimi
Su ve Atık Sular		
GRI 3: Öncelikli Konular 2021	3-3 Öncelikli konuların yönetimi	Su Yönetimi
GRI 303: Su ve Atık Sular 2018	303-1 Paylaşılan bir kaynak olarak su etkileşimleri	Su Yönetimi
	303-2 Su deşarjına bağlı etkilerin yönetimi	Su Yönetimi
	303-3 Kaynağından çekilen su	Su Yönetimi Çevresel Performans Göstergeleri
	303-4 Su deşarjı	Su Yönetimi Çevresel Performans Göstergeleri
	303-5 Su tüketimi	Su Yönetimi Çevresel Performans Göstergeleri
Biyoçeşitlilik		
GRI 3: Öncelikli Konular 2021	3-3 Öncelikli konuların yönetimi	Biyoçeşitlilik ve Arazi Kullanımı
GRI 304: Biyoçeşitlilik 2016	304-2 Faaliyetlerin, ürünlerin ve hizmetlerin biyolojik çeşitlilik üzerindeki önemli etkileri	Biyoçeşitlilik ve Arazi Kullanımı

GİRİŞ

BİR BAKIŞTA
KARSAN

KARSAN'DA
SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

YENİLİKÇİ MOBİLİTE
ÇÖZÜMLERİ

KARBONSUZ
DEĞER ZİNCİRİ

İNSAN ODAKLI
KAPSAYICILIK EKOSİSTEMİ

ETİK VE ŞEFFAF
YÖNETİŞİM MODELİ

YÖNETİM KURULU
FAALİYET RAPORU

EKLER

GRI STANDARDI	BİLDİRİMLER	Kaynak ve/veya Doğrudan Cevaplar
Emisyonlar		
GRI 3: Öncelikli Konular 2021	3-3 Öncelikli konuların yönetimi	Emisyon ve Enerji Yönetimi
GRI 305: Emisyonlar 2016	305-1 Doğrudan sera gazı (GHG) emisyonları (Kapsam 1)	Emisyon ve Enerji Yönetimi Çevresel Performans Göstergeleri
	305-2 Dolaylı enerji sera gazı (GHG) emisyonları (Kapsam 2)	Emisyon ve Enerji Yönetimi Çevresel Performans Göstergeleri
	305-3 Diğer dolaylı sera gazı (GHG) emisyonları (Kapsam 3)	Emisyon ve Enerji Yönetimi Çevresel Performans Göstergeleri
	305-5 Sera gazı (GHG) emisyonlarının azaltılması	Emisyon ve Enerji Yönetimi
	305-7 Azot oksitler (NOx), kükürt oksitler (SOx) ve diğer önemli hava emisyonları	Çevresel Performans Göstergeleri
Atık		
GRI 3: Öncelikli Konular 2021	3-3 Öncelikli konuların yönetimi	Sorumlu Kaynak Kullanımı
GRI 306: Atık 2020	306-1 Atık üretimi ve atık kaynaklı önemli etkiler	Sorumlu Kaynak Kullanımı
	306-2 Atık kaynaklı önemli etkilerin yönetimi	Sorumlu Kaynak Kullanımı
	306-3 Atık üretimi	Sorumlu Kaynak Kullanımı Çevresel Performans Göstergeleri
	306-4 Bertaraftan uzaklaştırılan atık	Sorumlu Kaynak Kullanımı Çevresel Performans Göstergeleri
	306-5 Bertaraf edilen atık	Sorumlu Kaynak Kullanımı Çevresel Performans Göstergeleri
Tedarikçilerin Çevresel Değerlendirmesi		
GRI 3: Öncelikli Konular 2021	3-3 Öncelikli konuların yönetimi	Sorumlu Tedarik Zinciri

GRI STANDARDI	BİLDİRİMLER	Kaynak ve/veya Doğrudan Cevaplar
İstihdam		
GRI 3: Öncelikli Konular 2021	3-3 Öncelikli konuların yönetimi	Çalışan Bağlılığı ve Refahı
GRI 401: İstihdam 2016	401-1 Yeni işe alınan çalışanlar ve çalışan devir oranı	Sosyal Performans Göstergeleri
	401-3 Doğum/Ebeveyn İzni	Çalışan Bağlılığı ve Refahı Sosyal Performans Göstergeleri
İş Sağlığı ve Güvenliği		
GRI 3: Öncelikli Konular 2021	3-3 Öncelikli konuların yönetimi	İş Sağlığı ve Güvenliği
GRI 403: İş Sağlığı ve Güvenliği 2018	403-1 İş sağlığı ve güvenliği yönetim sistemi	İş Sağlığı ve Güvenliği
	403-2 Yaralanma türleri ve yaralanma oranları, meslek hastalıkları, kayıp günler, devamsızlık ve işle bağlantılı ölüm sayısı	İş Sağlığı ve Güvenliği Sosyal Performans Göstergeleri
	403-3 İş sağlığı hizmetleri	İş Sağlığı ve Güvenliği
	403-4 İş sağlığına ve güvenliğine çalışan katılımı, danışma ve iletişim	İş Sağlığı ve Güvenliği
	403-5 İş sağlığı ve güvenliği konusunda işçi eğitimi	İş Sağlığı ve Güvenliği
	403-6 Çalışan sağlığının teşviki	İş Sağlığı ve Güvenliği
	403-7 İş ilişkileri ile doğrudan bağlantılı iş sağlığı ve güvenliği etkilerinin önlenmesi ve hafifletilmesi	İş Sağlığı ve Güvenliği
	403-8 İş sağlığı ve güvenliği yönetim sistemi kapsamındaki işçiler	İş Sağlığı ve Güvenliği
	403-9 İş kaynaklı yaralanmalar	İş Sağlığı ve Güvenliği Sosyal Performans Göstergeleri
	403-10 İş kaynaklı hasta vakaları	İş Sağlığı ve Güvenliği Sosyal Performans Göstergeleri



GİRİŞ

BİR BAKIŞTA
KARSAN

KARSAN'DA
SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

YENİLİKÇİ MOBİLİTE
ÇÖZÜMLERİ

KARBONSUZ
DEĞER ZİNCİRİ

İNSAN ODAKLI
KAPSAYICILIK EKOSİSTEMİ

ETİK VE ŞEFFAF
YÖNETİŞİM MODELİ

YÖNETİM KURULU
FAALİYET RAPORU

EKLER

GRI STANDARDI	BİLDİRİMLER	Kaynak ve/veya Doğrudan Cevaplar
Eğitim ve Öğretim		
GRI 3: Öncelikli Konular 2021	3-3 Öncelikli konuların yönetimi	Eğitim ve Gelişim Performans Yönetimi
GRI 404: Eğitim ve Öğretim 2016	404-1 Çalışan başına yıllık ortalama eğitim saati	Eğitim ve Gelişim Sosyal Performans Göstergeleri
	404-2 Çalışan gelişimini destekleyen yetenek yönetimi ve yaşam boyu öğrenim programları	Eğitim ve Gelişim
	404-3 Düzenli performans gelişim değerlendirmelerinden geçen çalışan yüzdesi	Performans Yönetimi Sosyal Performans Göstergeleri
Çeşitlilik ve Fırsat Eşitliği		
GRI 3: Öncelikli Konular 2021	3-3 Öncelikli konuların yönetimi	Eşitlik ve Kapsayıcılık
GRI 405: Çeşitlik ve Fırsat Eşitliği 2016	405-1 Yönetişim organlarının ve çalışanlarının çeşitliliği	Eşitlik ve Kapsayıcılık
Tedarikçilerin Sosyal Değerlendirmesi		
GRI 3: Öncelikli Konular 2021	3-3 Öncelikli konuların yönetimi	Sorumlu Tedarik Zinciri

GRI STANDARDI	BİLDİRİMLER	Kaynak ve/veya Doğrudan Cevaplar
Ar-Ge ve İnovasyon		
GRI 3: Öncelikli Konular 2021	3-3 Öncelikli konuların yönetimi	Ar-Ge ve İnovasyon
Müşteri Yönetimi		
GRI 3: Öncelikli Konular 2021	3-3 Öncelikli konuların yönetimi	Müşteri Memnuniyeti
Dijital Dönüşüm		
GRI 3: Öncelikli Konular 2021	3-3 Öncelikli konuların yönetimi	Dijital Dönüşüm



İLETİŞİM

Genel Müdürlük

Hasanağa Organize Sanayi Bölgesi Sanayi Cad. No: 53, 16280 Nilüfer/Bursa
Tel: (224) 484 21 70 (25 hat) - 224 280 30 00
Faks: (224) 484 21 69

İstanbul Ofisi

Ordu Cad. Emek Mah. No: 10, 34785 Sarıgazi/Sancaktepe/İstanbul
Tel: (216) 499 65 50
Faks: (216) 499 65 53

Organize Sanayi Bölgesi Fabrika

Organize Sanayi Bölgesi Mavi Cad. No: 13, 16159 Nilüfer/Bursa
Tel: (224) 243 33 10
Faks: (224) 243 74 50

Organize Sanayi Bölgesi 2. Fabrika

Hasanağa Organize Sanayi Bölgesi Sanayi Cad. No: 40, 16280 Nilüfer/Bursa
Tel: (224) 484 21 70 97

www.karsan.com

Yasal Uyarı

2025 Karsan Entegre Faaliyet Raporu içerisinde yer alan 2025 yılı faaliyet ve hesapları hakkında Yönetim Kurulu Raporu, Denetçi Raporu, Konsolide Mali Tablolar ve Bağımsız Denetim Raporu mevzuata uygun olarak hazırlanmıştır. Rapor, ortakları bilgilendirme amacıyla hazırlanmış olup, herhangi bir yatırım kararı için temel oluşturma amacı taşımaz. Rapor'da yer alan ileriye dönük görüş ve tahmini rakamlar, Şirket yönetiminin gelecekteki duruma ilişkin görüşlerini yansıtmakta olup; gerçekleştirmeleri, ileriye dönük tahmini rakamları oluşturan değişkenlere ve varsayımlara bağımlı olarak farklılık gösterebilir. Buna uygun olarak, Karsan Otomotiv Sanayii ve Ticaret A.Ş. veya Yönetim Kurulu üyeleri, danışmanları veya çalışanları bu Rapor kapsamında iletilen herhangi bir bilgi veya iletişimden veya bu Rapor'da yer alan bilgilere dayanan veya yer almayan bir bilgi neticesinde bir kişinin doğrudan veya dolaylı olarak uğrayacağı kayıp ve zararından sorumlu değildir.

Künye:

Raporlama Danışmanı

ZOA Sürdürülebilirlik Danışmanlığı
www.zoaconsulting.co
info@zoaconsulting.co

Tasarım Danışmanı

www.greeagency.com



KARSAN

2025 Entegre Faaliyet Raporu