1 OCAK – 30 EYLÜL 2026

YÖNETİM KURULU FAALİYET RAPORU



KARSAN

İÇERİK PLANI

03 1. GENEL BİLGİLER

03 1.1. SERMAYE VE ORTAKLIK YAPISI
03 1.2. YÖNETİM KURULU, KOMİTELER VE ÜST DÜZEY YÖNETİCİLER
03 1.2.1. YÖNETİM KURULU
04 1.2.2. YÖNETİM KURULU KOMİTELERİ
05 1.2.3. ÜST DÜZEY YÖNETİCİLER
06 1.3. PERSONEL VE İŞÇİ HAREKETLERİ
06 1.4. ŞİRKETİN DOĞRUDAN VEYA DOLAYLI İŞTİRAKLERİ
07 1.5. ŞİRKETİN PAY BİLGİLERİ

07 2. ŞİRKET FAALİYETLERİ VE FAALİYETLERE İLİŞKİN ÖNEMLİ GELİŞMELER

07 2.1. ÜRETİM BİRİMLERİ
08 2.2. ÜRÜNLER
09 2.3. ÜRETİM VE SATIŞLARDAKİ GELİŞMELER
09 2.4. KAPASİTE KULLANIM ORANI
10 2.5. İŞLETMENİN FAALİYET GÖSTERDİĞİ SEKTÖR HAKKINDA BİLGİ, İŞLETMENİN SEKTÖR İÇİNDEKİ YERİ
11 2.6. ARAŞTIRMA VE GELİŞTİRME ÇALIŞMALARI
12 2.7. YATIRIMLAR VE TEŞVİKLERDEN YARARLANMA DURUMU
12 2.8. DÖNEM İÇİNDE YAPILAN ESAS SÖZLEŞME DEĞİŞİKLİKLERİ
12 2.9. KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ UYUM RAPORU
12 2.10. SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK FAALİYETLERİ

15 3. FİNANSAL DURUM

15 3.1. MALİ TABLOLARIN ÖZETİ
16 3.2. TEMEL GÖSTERGELER VE ORANLAR
17 3.3. ÇIKARILMIŞ BULUNAN SERMAYE PİYASASI ARAÇLARI
18 3.4. KREDİ DERECELENDİRME

18 4. KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ, İÇ DENETİM VE İÇ KONTROL SİSTEMİ HAKKINDA YÖNETİM KURULU'NUN DEĞERLENDİRMESİ.

21 5. BİLANÇO TARİHİNDEN SONRAKİ OLAYLAR

21 6. DİĞER HUSUSLAR-HİSSEDARLARA BİLGİ

SERMAYE PİYASASINDA FİNANSAL RAPORLAMAYA İLİŞKİN ESASLAR TEBLİĞİ'NE (II-14.1) İSTİNADEN HAZIRLANMIŞ

1 OCAK – 30 EYLÜL 2026 YÖNETİM KURULU FAALİYET RAPORU

1. GENEL BİLGİLER

1.1. SERMAYE VE ORTAKLIK YAPISI

Kayıtlı Sermaye Tavanı : 4.500.000.000 TL
Çıkarılmış Sermaye : 900.000.000 TL

		30.09.2026
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**

2026 yılı Eylül ayı sonu itibari ile Merkezi Kayıt Kuruluşu A.Ş. kayıtlarındaki fiili dolaşımdaki pay oranımız %38,87'dir.

1.2. YÖNETİM KURULU, KOMİTELER VE ÜST DÜZEY YÖNETİCİLER

1.2.1. YÖNETİM KURULU

Şirket Yönetim Kurulu üyeleri, Türk Ticaret Kanunu ve ilgili düzenlemeler gereğince Şirket esas sözleşmesi çerçevesinde 30 Nisan 2026 tarihinde düzenlenen Olağan Genel Kurul'da Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeleri'nin her yıl bağımsızlık niteliklerinin tekrar değerlendirilmesi şartıyla bir yıl süre ile ve her hâlükârda yerlerine halefleri seçilinceye kadar görev yapmak üzere seçilmişlerdir.

30.09.2026 tarihi itibarıyla Yönetim Kurulu Üyeleri:

Yönetim Kurulu	Görevi	Görev Başlama Tarihi
Giancarlo BOSCHETTI	Yönetim Kurulu Başkanı	30.04.2026
Erhan EGEMEN	Yönetim Kurulu Başkan Vekili	30.04.2026
Utku Can AYYARKIN	Yönetim Kurulu Murahhas Üyesi	30.04.2026
Dursun SAAT	Yönetim Kurulu Üyesi	30.04.2026
Yasin DOĞAN	Yönetim Kurulu Üyesi	30.04.2026
Ahmet Nezih OLCAY	Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi	30.04.2026
Münevver ERÖZ	Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi	30.04.2026
Mert YAZICIOĞLU	Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi	30.04.2026

Yeni Türk Ticaret Kanunu'nda Denetim Kurulu (Murakıplık) ihtiyari olduğu için 30 Nisan 2026 tarihinde düzenlenen Olağan Genel Kurul'da, 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu ve 6362 sayılı Sermaye Piyasası Kanunu uyarınca, belirlenen esaslara uygun olarak, Denetimden Sorumlu Komitenin önerisiyle, Yönetim Kurulunun 02.04.2026 tarihli 2026/08 sayılı toplantısında Bağımsız Dış Denetleme Kuruluşu olarak seçilen PWC BAĞIMSIZ DENETİM VE SERBEST MUHASEBECİ MALİ MÜŞAVİRLİK ANONİM ŞİRKETİ 1 yıl süreyle görev yapmak üzere bağımsız dış denetim şirketi olarak onaylanmıştır.

SERMAYE PİYASASINDA FİNANSAL RAPORLAMAYA İLİŞKİN ESASLAR TEBLİĞİ'NE (II-14.1) İSTİNADEN HAZIRLANMIŞ

1 OCAK – 30 EYLÜL 2026 YÖNETİM KURULU FAALİYET RAPORU

1.2.2. YÖNETİM KURULU KOMİTELERİ

Yönetim Kurulu Komitelerine ilişkin görev ve çalışma esasları Kamuyu Aydınlatma Platformu'nda ve **www.karsan.com.tr** adresinin yatırımcı ilişkileri bölümünde yayımlanarak kamuya açıklanmıştır.

30.09.2026 itibarıyla Yönetim Kurulu Komiteleri:

Komite	Komite Üyeleri	Komitedeki Görevi	Niteliği	Toplanma Sıklığı
Denetimden Sorumlu Komite	Ahmet Nezih Olcay	Başkan	Bağımsız Üye	3 aylık dönemlerde yılda en az 4 defa
	Münevver Eröz	Üye	Bağımsız Üye	
Kurumsal Yönetim Komitesi	Mert Yazıcıoğlu	Başkan	Bağımsız Üye	Yılda en az 2 defa
	İbrahim Onur Baysal (*)	Üye	İcracı	
	Utku Can Ayyarkın	Üye	Murahhas Üye	
Riskin Erken Saptanması Komitesi	Ahmet Nezih Olcay	Başkan	Bağımsız Üye	2 aylık dönemlerde yılda en az 6 defa
	Dursun Saat	Üye	Bağımsız Üye Değil	
	Yasin Doğan	Üye	Bağımsız Üye Değil	

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

1.2.3. ÜST DÜZEY YÖNETİCİLER

30.09.2026 itibarıyla Üst Düzey Yöneticiler

Üst Yönetim	Görevi	Göreve Başlama Tarihi	Mesleği
Utku Can Ayyarkın	CEO	2026	Ekonomist
Kenan Kaya	Mali İşler ve Satınalma Genel Müdür Yardımcısı	2019	Ekonomist
Ahmet Muzaffer Arpacıoğlu	İç Pazar Satış ve Dış İlişkiler Genel Müdür Yardımcısı	2020	İşletmeci
Deniz Çetin	Global Ticari İşler Genel Müdür Yardımcısı	2024	Makine Mühendisi
Ergün Koru	Üretim ve Tedarik Zinciri Genel Müdür Yardımcısı	2024	Makine Mühendisi
Barış Hulisioğlu	Ar-Ge Direktörü	2020	Makine Mühendisi
Aslı Ör Arkunkütak	Global Pazarlama ve İhale Satış Direktörü	2020	İşletmeci
Hazım Kubilay Dinçer	Yedek Parça ve Yurtiçi Satış Sonrası Hizmetler Direktörü	2020	Makine Mühendisi
Mustafa Tükenmez	Kalite Direktörü	2022	Makine Mühendisi
Ender Kayhan	Üretim Direktörü	2024	Kimya Mühendisi
İbrahim Onur Baysal	Hukuk Direktörü	2024	Avukat
Kemal Cihan Yaycıoğlu	Satış Sonrası Hizmetler İhracat Direktörü	2024	Elektrik/Elektronik Mühendisi
Yusuf Serkan Murat	Satınalma Direktörü	2025	Endüstri Mühendisi
Halit Özgür Altınsoy	Uluslararası Satış Direktörü	2026	Makine Mühendisi
Tekin Tuna Arığ	İç Denetim Direktörü	2026	İşletmeci

1 Ocak - 30 Eylül 2026 dönemine ilişkin, Yönetim Kurulu Üyeleri ve Üst Düzey Yöneticilere sağlanan hak, menfaat ve ücret toplamı finansal tablo dipnotlarında 191.325.000 TL olarak yer almakta olup, söz konusu dipnotlar KAP'ta ve Şirket internet sitesinde yayımlanmaktadır. 30 Nisan 2026 tarihinde düzenlenen Olağan Genel Kurul'da, Genel Kurul'u takip eden ay başından itibaren geçerli olmak üzere, Sayın Erhan Egemen, Sayın Dursun Saat ve Sayın Yasin Doğan hariç Bağımsız yönetim Kurulu üyelerinin her birine ayda brüt 77.140 TL ödenmesine karar verilmiştir.

SERMAYE PİYASASINDA FİNANSAL RAPORLAMAYA İLİŞKİN ESASLAR TEBLİĞİ'NE (II-14.1) İSTİNADEN HAZIRLANMIŞ

1 OCAK - 30 EYLÜL 2026 YÖNETİM KURULU FAALİYET RAPORU

1.3.PERSONEL VE İŞÇİ HAREKETLERİ

	30 Eylül 2026			30 Eylül 2025		
	Beyaz Yaka	Mavi Yaka	Toplam	Beyaz Yaka	Mavi Yaka	Toplam
Karsan Otomotiv	584	1.056	1.640	616	1.634	2.250
Karsan Europe	5	0	5	6	0	6
Karsan İç ve Dış Ticaret A.Ş.	0	0	0	0	0	0
Karsan North America LLC	0	0	0	0	0	0
Hervouet Corporate Industry SAS (HCI)	15	7	22	15	6	21
E-BUSKAR SOCIEDAD LIMITADA UNIPERSONAL	0	0	0	1	0	1
Toplam	**604**	**1.063**	**1.667**	**638**	**1.640**	**2.278**

30.09.2026 tarihi itibarıyla Grubun personel mevcudu toplam 1.667 kişidir. Bunlardan 604 adedi beyaz yaka, 1.063 adedi ise mavi yakadır.

1.4.ŞİRKETİN DOĞRUDAN VEYA DOLAYLI İŞTİRAKLERİ

		Şirketin Ortaklık Payı			
		30.09.2026		31.12.2025	
Şirket İsmi	Faaliyet Alanı	Doğrudan ve Dolaylı Ortaklık Oranı	Etkin Ortaklık Oranı	Doğrudan ve Dolaylı Ortaklık Oranı	Etkin Ortaklık Oranı
Tasfiye Halinde Karsan Otomotiv Sanayi Mamulleri Pazarlama A.Ş.	Otomotiv ve Yedek Parça Pazarlaması	6,43%	6,43%	6,43%	6,43%
Karsan Europe SRL	Araç Satışı ve Satış Sonrası Hizmetleri	100%	100%	100%	100%
Karsan İç ve Dış Ticaret A.Ş.	Yurt içi ve yurt dışı araç ve yedek parça satış ve pazarlaması	100%	100%	100%	100%
Karsan North America LLC (*)	Satış, Pazarlama	100%	100%	100%	100%
Hervouet Corporate Industry SAS (HCI)	Otomotiv ve Yedek Parça Pazarlama	20%	20%	20%	20%
Hervouet Corporate Lease SAS	Finansal Kiralama	20%	20%	20%	20%
E-BUSKAR SOCIEDAD LIMITADA UNIPERSONAL	ARAÇ SATIŞI VE SATIŞ SONRASI HİZMETLER	100%	100%	100%	100%

(*) Karsan, ABD'deki yerel otoritelerin düzenleyecekleri ihalelere katılmak amacıyla merkezi New York, ABD'de tamamı Karsan'a ait kuruluş aşamasında bir sermaye aktarımı gerektirmeyen Karsan USA LLC unvanı ile bir şirket kurmuştur. Şirkete herhangi bir sermaye aktarımı olmamış ve Grup'un finansal pozisyonu üzerinde hiçbir etkisi yoktur.

1.5. ŞİRKETİN PAY BİLGİLERİ

Karsan Otomotiv Sanayii ve Ticaret A.Ş. 21 Şubat 2000 tarihinde Borsa İstanbul'da işlem görmeye başlamıştır. 30 Eylül 2026 itibarıyla Karsan Otomotiv Sanayii ve Ticaret A.Ş.'nin dâhil olduğu endeksler ve pay bilgileri aşağıdaki gibidir:

İhraççı Adı: KARSAN OTOMOTİV SANAYİİ VE TİCARET A.Ş.
İşlem Gördüğü Borsalar: BORSA ISTANBUL (BIST)
Dâhil Olduğu Pazar: YILDIZ PAZAR – KESİN ALIM SATIM PAZARI – NİTELİKLİ YATIRIMCILAR ARASINDA
Dâhil Olduğu Endeksler: BIST YILDIZ / BIST 100-30 / BIST 500 / BIST METAL EŞYA, MAKİNA / BIST TÜM /BIST 100/ BIST SINAİ / BIST BURSA / BIST KATILIM 100 / BIST KATILIM 50 / BIST KATILIM TÜM / BIST SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK
BIST Kodu: KARSN
Bloomberg Kodu: KARSN.TI
Reuters Kodu: KARSN.IS

2. ŞİRKET FAALİYETLERİ VE FAALİYETLERE İLİŞKİN ÖNEMLİ GELİŞMELER

2.1. ÜRETİM BİRİMLERİ

Şirket, Bursa'da bulunan üç fabrikada üretimlerini gerçekleştirmektedir.

- **Hasanağa Organize Sanayi Bölgesi Fabrikası (Merkez)**
  Karsan ve Menarinibus marka araçların (boya, montaj) ve Oyak Renault Megane Sedan modelinin (Kaporta, Boya, Montaj) üretimlerinin yapıldığı Hasanağa Organize Sanayi Bölgesi Fabrikası (Merkez) 96 bin m²si kapalı alan olmak üzere 227 bin m² toplam alana sahiptir.

- **Hasanağa Organize Sanayi Bölgesi Fabrikası (Şube)**
  Karsan ve Menarinibus markalı araçların gövdelerinin üretildiği Hasanağa Organize Sanayi Bölgesi Fabrikası (Şube) 11bin m²si kapalı alan olmak üzere 15 bin m² toplam alana sahiptir.

- **Bursa Organize Sanayi Bölgesi Fabrikası (Şube)**
  Traktör kabini, kataforez ve yedek parça üretiminin yapıldığı Bursa Organize Sanayi Bölgesi (OSB) Fabrikası ise, 19 bin m²si kapalı alan olmak üzere 30 bin m² toplam alana sahiptir.

2.2. ÜRÜNLER

3. KARSAN MARKA ARAÇLAR	MODEL	SEGMENT
	e-JEST	Elektrikli Minibüs (6 m - şehir içi)
	e-JEST/RHD	Elektrikli Minibüs (6 m - şehir içi, Sağdan Direksiyonlu)
	Otonom e-JEST	Elektrikli Otonom Otobüs (6 metre – şehir içi)
	ATAK	Otobüs (8 metre – şehir içi)
	e-ATAK	Elektrikli Otobüs (8 metre – şehir içi)
	Otonom e-ATAK	Elektrikli Otonom Otobüs (8 metre – şehir içi)
	e-ATA	Elektrikli Otobüs (10 – 12 – 18 metre)
	e-ATA HYDROGEN	Elektrikli Hidrojen Yakıtlı Otobüs (12 metre)
	e-ATA LE	Elektrikli Class 2 Otobüs (12 metre)

RENAULT MARKA ARAÇLAR	MODEL	SEGMENT
	Megane Sedan	Binek Araç

SERMAYE PİYASASINDA FİNANSAL RAPORLAMAYA İLİŞKİN ESASLAR TEBLİĞİ'NE (II-14.1) İSTİNADEN HAZIRLANMIŞ

1 OCAK – 30 EYLÜL 2026 YÖNETİM KURULU FAALİYET RAPORU

2.3. ÜRETİM VE SATIŞLARDAKİ GELİŞMELER

Şirketimizin ürün tipleri itibarıyla bir önceki dönemle karşılaştırmalı üretim adetleri aşağıda gösterilmiştir.

Mamül Cinsi	Ocak- Eylül 2026 (Adet)	Ocak- Eylül 2025 (Adet)
Karsan Dizel	99	109
Karsan Elektrikli	385	328
Renault Megane	30.727	35.475
TOPLAM	**31.211**	**35.912**

Şirketimizin ürün tipleri itibarıyla bir önceki dönemle karşılaştırmalı satış adetleri ve hasılatları aşağıda gösterilmiştir.

Mamül Cinsi	Ocak- Eylül 2026 (Adet)	Ocak- Eylül 2025 (Adet)
Karsan Dizel	79	107
Karsan Elektrikli	406	266
Renault Megane	30.726	35.475
TOPLAM	**31.211**	**35.848**

Mamül Cinsi	Ocak- Eylül 2026 Satış Hasılatı (Bin TL)	Ocak- Eylül 2025 Satış Hasılatı (Bin TL)
Karsan Dizel	614.600	618.756
Karsan Elektrikli	9.326.304	5.780.271
Kontratlı ve Endüstriyel Üretim & Diğer*	3.407.938	4.037.399
TOPLAM	**13.348.842**	**10.436.426**

** Diğer kalemi; yedek parça ve malzeme satışları, otomotiv ana ve yan sanayiye verilen kataforez kaplama, parça basımı, boyama içeren hizmetlerden oluşmaktadır.*

2.4. KAPASİTE KULLANIM ORANI

	Ocak – Eylül 2026	Ocak – Eylül 2025
Kapasite Kullanım Oranı	%75,3	%78,3

Şirketimizin 9 aylık mevcut üretim kapasitesi 41.423 adet/yıl araçtır. 2026 yılı 9 aylık dönem itibarıyla, toplam 31.211 adet araç üretilerek kapasite kullanım oranı %75,3 olarak gerçekleşmiştir.

SERMAYE PİYASASINDA FİNANSAL RAPORLAMAYA İLİŞKİN ESASLAR TEBLİĞİ'NE (II-14.1) İSTİNADEN HAZIRLANMIŞ

1 OCAK – 30 EYLÜL 2026 YÖNETİM KURULU FAALİYET RAPORU

2.5. İŞLETMENİN FAALİYET GÖSTERDİĞİ SEKTÖR HAKKINDA BİLGİ, İŞLETMENİN SEKTÖR İÇİNDEKİ YERİ

2026 yılı Ocak-Eylül dönemine ait, sektördeki ve Karsan Otomotiv'deki gelişmeleri, OSD verileri doğrultusunda aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür.

Toplam taşıt aracı üretimi 2026 yılı Ocak-Eylül döneminde 2025 yılı aynı dönemine göre %5,9 azalma ile 971.159 adet gerçekleşirken, otomobil üretimi ise bir önceki yıla göre %17,1 azalma ile 528.366 adet olarak gerçekleşmiştir.

Şirketimizin de içinde bulunduğu Türkiye Ticari Araç üretiminde bir önceki yılın aynı dönemine göre Minibüs'te 70.914 adet ile %6,5 oranında azalma gerçekleşirken, Otobüs'te 9.310 adet ile %5,3, Midibüs'te ise 3.900 adet ile %11 oranında artış gerçekleşmiştir.

Türkiye pazarı ticari araç grubunda, toplam hafif ticari araç satışları önceki yılın aynı dönemine göre %5,1 oranında küçülme ile 175.488 adet olarak gerçekleşmiştir.

Bu gruptaki yerli hafif ticari araç satışı %10,7 oranında artış ile 42.268 adet olarak gerçekleşirken, ithal hafif ticari araç satışları ise %9,2 oranında azalış göstererek 133.220 adet olarak gerçekleşmiştir.

Hafif ticari araç pazarında ithalatın payı 2026 yılı Ocak-Eylül döneminde %75,9 olarak gerçekleşmiştir.

Karsan, Ar-Ge'den üretime, pazarlamadan satış ve satış sonrası faaliyetlere kadar otomotiv değer zincirinin tamamını yönetmektedir. Karsan kendi markası altında çevre dostu e-JEST ve e-ATAK modellerini geliştirmiş ve üretmiştir. Elektrikli dönüşüm yolculuğuna 2018 yılında Karsan e-JEST ile başlayan Karsan, 2019 yılında Karsan e-ATAK, 2021 yılında sürücüsüz modeli Otonom e-ATAK, aynı yıl Karsan e-ATA ailesinin 10 m, 12 m, 18 m modelleri ve 2022 yılında 12 metrelik hidrojen yakıt teknolojisine sahip Karsan e-ATA HYDROGEN lansmanlarını arka arkaya gerçekleştirerek, Avrupa'nın 6 metreden 18 metreye tam elektrikli ürün gamına sahip ilk ve tek şirketi olmuştur. Karsan, 2022 itibarıyla Renault markası için Megane Sedan otomobillerinin de üretimini gerçekleştirmektedir. Haziran 2025'te şehirler arası ve uzun mesafeli ulaşım ihtiyaçlarına yönelik geliştirdiği Karsan e-ATA LE modelini tanıtan Karsan, aynı sene Otonom e-ATAK'ın ardından Karsan 6 metrelik modeli olan e-JEST'in de otonom modeli olan Otonom e-JEST'i 2025'in Ekim ayında lanse etmiştir.

Karsan elektrikli mobilitede hızla yükselen bir güç olmaya devam etmektedir. Bugün 2.500 adetten fazla Karsan elektrikli aracının Fransa, Romanya, Portekiz, İspanya, Lüksemburg ve İtalya başta olmak üzere, 28 farklı ülkede 3 kıtada yollarda olması, küresel ölçekte toplu ulaşımın geleceğini şekillendirmedeki öncü rolünün en net göstergesidir.

Karsan araç üretiminin yanı sıra, Organize Sanayi Bölgesi'nde yer alan fabrikasında endüstriyel hizmetler de sağlamaktadır. "Mobilitenin geleceğinde bir adım önde" vizyonu doğrultusunda hareket eden Karsan, Avrupa'da elektrikli araç dönüşümündeki öncü rolünü pekiştirerek, toplu ulaşım alanında Avrupa şehirlerinin tercihi olmayı sürdürmektedir. Karsan'ın e-JEST ve e-ATAK modelleri, 2020-2025 yılları arası 6 yıl üst üste şehir içi elektrikli toplu ulaşım pazarında kendi sınıflarında Avrupa pazar lideri olmuştur. 2026 yılının ilk yarısında Avrupa elektrikli toplu ulaşım pazarında %6,8 paya ulaşan Karsan, e-JEST ile %48, e-ATAK ile %20 ve e-ATA 10 metre ile %38 pazar payı elde ederek segmentlerindeki lider konumunu güçlendirmiştir. 2019 yılından 2026'nın ilk yarısı sonuna kadar, Türk markalı elektrikli minibüs ve otobüslerin Avrupa'ya gerçekleştirilen toplam ihracatının %82'sini ise tek başına Karsan gerçekleştirmiştir. Karsan e-JEST modeli ile Avrupa'dan sonra 2022 yılında Kuzey Amerika pazarında satışlarına başlamış, 2023 yılı sonunda Japonya pazarı için lanse ettiği sağdan direksiyonlu modelinin ardından 2024 yılı sonunda da İngiltere lansmanını gerçekleştirmiştir. Amerika'da elektrikli toplu taşıma alanında faaliyet gösteren ilk ve tek Avrupalı şirket olan Karsan'ın, bugün Kanada ve ABD'de 215 adet e-JEST aracı bulunmaktadır.

Türkiye pazarındaki konumunu da güçlendiren Karsan, 2026 yılında İETT ile 150 adet ATAK aracının tedarikine yönelik anlaşma imzalayarak İstanbul'un toplu ulaşım dönüşümünde önemli bir adım atmıştır.

Karsan, en başarılı modellerinden biri olan ve 2013'te üretimine başladığı JEST'te 10 bininci aracını banttan indirerek, önemli bir kilometre taşını daha geride bıraktı. Karsan ayrıca İtalya'ya 250. elektrikli aracını 2025 başında teslim etmişti. Karsan, Avrupa'daki büyümesini alternatif yakıt teknolojileriyle de sürdürerek 2026 yılında İtalya'nın Terni şehrine 2 adet e-ATA HYDROGEN teslimatı gerçekleştirmiştir. 10 ülkede 18 farklı otonom projeye imza atan Karsan, Otonom e-ATAK ile 250 bin kilometreden fazla otonom sürüş deneyimi elde ederken, 110 binin üzerinde yolcu taşıdı. Karsan Otonom e-ATAK ABD'de Michigan State University kampüsünde 1,5 yıl boyunca 5 kilometrelik bir rotada yolcu taşıyarak dünyada bir ilki gerçekleştirmişti. Norveç'in Stavanger şehrinde ise 2022'den bu yana açık trafikte biletli yolcu taşıyan Otonom e-ATAK, var olan güzergâhını tünel içeren bir rota ile genişletmiş, tünelden geçen ilk otonom araç olarak zorlu bir sınavı daha başarı ile vermişti. ABD, Fransa, Romanya, Türkiye ve Norveç'in ardından 2025 yılında Hollanda ve İsviçre'ye de teslim edilen Otonom e-ATAK, Rotterdam'daki operasyonu ile yine bir ilki gerçekleştirerek havalimanı transferinde sürücüsüz toplu ulaşımdaki ilk araç oldu.

2026 yılında otonom mobilite alanındaki öncü konumunu güçlendiren Karsan, Fransa'da RATP Group ile yürüttüğü projede %98 otonom sürüş başarısı ve ülke genelinde test onayı elde etmiştir. İsveç'in zorlu kış koşullarında, Türk Hava Yolları iş birliğiyle İGA İstanbul Havalimanı'nın apron trafiğinde ve Hollanda'daki dünyaca ünlü Efteling tema parkında gerçekleştirdiği projelerle otonom sürüş teknolojisinin farklı coğrafya ve operasyon koşullarındaki yetkinliğini ortaya koymuştur. Havaalanı servis taşımacılığından şehir merkezine, eğlence parklarından aprona kadar farklı kullanım ihtiyaçlarına yanıt veren Otonom e-ATAK, bugünün ulaşım ihtiyaçlarına cevap veren gerçek bir çözüm olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca 2025 yılında tanıttığı yeni modeli Otonom e-JEST ile Dünya Kupası'na ev sahipliği yapan ABD'nin Atlanta şehrinde ATL Spoke projesi kapsamında yolcu taşımacılığına başlayarak otonom mobilitedeki küresel varlığını güçlendirmiştir. Karsan, Ocak 2026'da teknoloji dünyasının önde gelen fuar organizasyonlarından CES 2026'ya katılım göstererek Karsan AI (Autonomous Intelligence) vizyonunu dünyaya tanıtmıştır.

Karbon Saydamlık Projesi (CDP) kapsamında gerçekleştirilen İklim Değişikliği ve Su Raporlaması değerlendirmelerinde Karsan "B" notu alarak, sürdürülebilirlik stratejilerini operasyonel faaliyetlerin merkezine entegre ettiğini de göstermiştir. Bursa fabrikasında hayata geçirdiği 3,5 MW DC kapasiteli Çatı Güneş Enerjisi Santrali (GES) projesiyle yıllık yaklaşık 4,6 milyon kWh temiz enerji üretimi ve elektrik ihtiyacının yaklaşık %25'ini yenilenebilir kaynaklardan karşılamayı hedefleyerek, 2030 Net Sıfır Fabrika vizyonu doğrultusunda önemli bir adım atmıştır.

2.6. ARAŞTIRMA VE GELİŞTİRME ÇALIŞMALARI

Karsan, toplu ulaşım sektöründe geleceğin mobilite ihtiyaçlarına yönelik yenilikçi teknolojiler geliştirme vizyonuyla faaliyetlerini sürdürmekte olup, 2019 yılında Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından onaylanan Ar-Ge Merkezi statüsünü almaya hak kazanmıştır. Bu yapı sayesinde araştırma, geliştirme ve inovasyon faaliyetlerini sistematik bir çerçevede yürüten şirket, sürdürülebilir, çevreci ve yüksek teknolojili ulaşım çözümleri geliştirmeye odaklanmaktadır.

Karsan'ın Ar-Ge çalışmalarının temelini elektrikli, otonom, hidrojen yakıt hücreli ve bağlantılı araç teknolojileri oluşturmaktadır. Bu kapsamda geliştirilen e-JEST, e-ATAK, e-ATA ürün ailesi (10 m, 12 m ve 18 m), e-ATA Hydrogen ve e-ATA Class II platformları, şirketin mühendislik ve inovasyon kabiliyetlerinin somut çıktıları olarak öne çıkmaktadır. Geliştirilen bu araçlar yalnızca sürdürülebilir ulaşım ihtiyaçlarına cevap vermekle kalmayıp aynı zamanda enerji verimliliği, operasyonel performans ve kullanıcı deneyimi açısından da sektöre yön veren çözümler sunmaktadır.

Şirketin stratejik odak alanlarından biri olan hidrojen teknolojileri kapsamında, sıfır emisyonlu ulaşım hedefleri doğrultusunda kapsamlı Ar-Ge çalışmaları yürütülmektedir. Bu doğrultuda geliştirilen e-ATA Hydrogen platformunda hidrojen depolama sistemleri, yakıt hücresi entegrasyonu, enerji yönetim stratejileri ve güvenlik sistemleri üzerine çalışmalar gerçekleştirilmekte; menzil optimizasyonu, hızlı dolum altyapısına uyumluluk ve farklı iklim koşullarında performans doğrulama faaliyetleri yürütülmektedir. Bunun yanında hidrojen ekosisteminin gelişimine katkı sağlamak amacıyla dolum altyapıları, tedarik zinciri yapıları ve ilgili regülasyonlara uyum süreçlerine yönelik iş birlikleri geliştirilerek bütüncül bir yaklaşım benimsenmektedir.

Otonom mobilite alanında yürütülen çalışmalar da Karsan'ın teknoloji geliştirme yetkinliklerinin önemli göstergeleri arasında yer almaktadır. Geliştirilen e-ATAK Otonom ve e-JEST Otonom araçları; kamera, radar, LiDAR ve gelişmiş yazılım altyapıları sayesinde gerçek trafik koşullarında sürücüsüz operasyon kabiliyetine sahiptir. Karsan mühendisleri ile teknoloji iş ortaklarının ortak çalışmaları sonucu geliştirilen bu platformlar hem ticari kullanım hem de araştırma ve geliştirme faaliyetleri açısından önemli bir referans niteliği taşımaktadır.

Karsan'ın Ar-Ge yaklaşımı yalnızca yeni ürün geliştirme faaliyetleriyle sınırlı kalmamaktadır. Şirket, projelerin başlangıç aşamasından itibaren detaylı fizibilite çalışmaları, literatür araştırmaları ve fikri mülkiyet analizleri gerçekleştirmekte; proje planlama, bütçe yönetimi ve kaynak tahsisi süreçlerini sistematik olarak yürütmektedir. Bunun yanında üniversiteler, teknoloji şirketleri, tedarikçiler, yan sanayi kuruluşları ve diğer Ar-Ge merkezleriyle kurduğu iş birlikleri sayesinde ekosistem bazlı inovasyon anlayışını güçlendirmektedir.

Bu çalışmalar sonucunda oluşan bilgi birikimi ve teknolojik yetkinlikler, şirketin fikri mülkiyet portföyüne de yansımaktadır. Karsan Ar-Ge Merkezi bünyesinde bugüne kadar toplam 45 faydalı model başvurusu gerçekleştirilmiş olup bunların 9'u tescil edilmiştir. Ayrıca 38 patent başvurusu yapılmış ve 14 patent tescili alınmıştır. Oluşturulan bu fikri mülkiyet portföyü, şirketin yenilikçi teknolojilerini koruma altına alırken aynı zamanda ulusal ve uluslararası rekabet gücünü destekleyen önemli bir unsur olarak değerlendirilmektedir.

Karsan, teknoloji geliştirme faaliyetlerini ulusal ve uluslararası destek programlarıyla da güçlendirmektedir.

TÜBİTAK-Business Finland Uluslararası İş Birliği Çağrısı kapsamında desteklenmeye hak kazanan AGASSI Projesi, Türkiye ve Finlandiya'dan altı ortağın katılımıyla yürütülmektedir. Proje kapsamında tedarikçiden üretim hattına kadar tüm lojistik süreçlerin ve süreç koşullarının blok zincir tabanlı bir yapı üzerinde izlenmesi hedeflenmektedir. Böylece araç ve alt bileşenlerine ilişkin verilerin değiştirilemez biçimde saklanması yoluyla izlenebilirliğin ve hesap verilebilirliğin artırılması, dijital ürün pasaportu altyapısının oluşturulması ve sürdürülebilir üretim süreçlerinin desteklenmesi amaçlanmaktadır. Ayrıca proje kapsamında otonom ve bağlantılı araçlar ile üretim ekipmanları arasında 5G Mesh Network teknolojisi kullanılarak hızlı, güvenilir ve kesintisiz veri transferi sağlanmasına yönelik çalışmalar yürütülmektedir.

TÜBİTAK 1707 Siparişe Dayalı Ar-Ge Çalışma Programı kapsamında ise elektrikli araçlarda kullanılan kompresörlerin pnömatik sistemlerinde meydana gelebilecek beklenmedik arızaların önceden tahmin edilmesine yönelik kestirimci bakım çözümü geliştirilmektedir. Yapay zekâ ve veri analitiği tabanlı bu çalışma ile araç güvenilirliğinin artırılması, bakım maliyetlerinin azaltılması ve operasyonel verimliliğin yükseltilmesi hedeflenmektedir.

Uluslararası iş birlikleri kapsamında Avrupa Birliği Horizon Programı çerçevesinde 2026 yılı içerisinde dört (4) farklı proje başvurusu gerçekleştirilmiştir.

Bunun yanında, Eureka kümesi altında faaliyet gösteren ve yazılım inovasyonu ile yazılım yoğun sistemlerin geliştirilmesine odaklanan ITEA 4 Programı kapsamında on ortaklı uluslararası bir konsorsiyum ile proje başvurusu yapılmıştır.

Ayrıca TÜBİTAK 1832 SAYEM Programı kapsamında sunulan proje önerisinin değerlendirme süreci devam etmektedir.

Karsan, Ar-Ge Merkezi bünyesinde yürüttüğü çalışmalar, oluşturduğu güçlü fikri mülkiyet portföyü, ulusal ve uluslararası proje deneyimi ile elektrikli, hidrojenli ve otonom araç teknolojilerinde geleceğin mobilite çözümlerini geliştirmeye devam etmektedir. Sürdürülebilir ulaşım vizyonu doğrultusunda geliştirilen yenilikçi ürünler ve teknolojilerle şirket, hem Türkiye'nin teknoloji ekosistemine katkı sağlamakta hem de küresel ölçekte rekabetçi ve yüksek katma değerli mobilite çözümleri sunma hedefini kararlılıkla sürdürmektedir.

SERMAYE PİYASASINDA FİNANSAL RAPORLAMAYA İLİŞKİN ESASLAR TEBLİĞİ'NE (II-14.1) İSTİNADEN HAZIRLANMIŞ

1 OCAK – 30 EYLÜL 2026 YÖNETİM KURULU FAALİYET RAPORU

2.7. YATIRIMLAR VE TEŞVİKLERDEN YARARLANMA DURUMU

Şirketimizin ürün çeşitlendirme kapsamında 207.368.873 TL "Yatırım Teşvik Belgesi" ile gerçekleştirmiş olduğu yatırım, Mart 2024 tarihinde T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Teşvik Uygulama ve Yabancı Sermaye Genel Müdürlüğü tarafından kapanmıştır.

"Bölgesel Teşvik Uygulamaları" kapsamında değerlendirilmiş olan yatırım için sağlanan 4. Bölge'ye ilişkin destek unsurları şunlardır:

- Sigorta Primi İşveren Hissesi
- Vergi İndirimi
- Gümrük Vergisi Muafiyeti
- KDV İstisnası
- Faiz Desteği

2.8. DÖNEM İÇİNDE YAPILAN ESAS SÖZLEŞME DEĞİŞİKLİKLERİ

2026 yılı 9 aylık dönemde herhangi bir esas sözleşme değişikliği bulunmamaktadır.

2.9. 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 ulaşılabilmektedir. Şirketimiz Kamuyu Aydınlatma Platformu'nda ve internet sitemizde gerekli güncellemeleri düzenli şekilde yayımlamaktadır.

2.10. SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK FAALİYETLERİ

Sürdürülebilirlik Yaklaşımımız ve Faaliyetlerimiz

Bugün küresel ölçekte net sıfır taahhütleri, enerji dönüşümü ve sürdürülebilir kentleşme gibi kritik dönüşümler yaşanıyor. Bu gelişmeler ulaşım sektöründe daha çevreci, verimli ve akıllı mobilite çözümlerine olan ihtiyacı artırıyor. Karsan olarak, değişimlerin yalnızca bir parçası olmakla kalmıyor, aynı zamanda çözümler üreten bir öncü olarak konumlanıyoruz. İş modelimizin bir parçası, sıfır emisyonlu mobiliteyi destekleyen ve çevresel ayak izini azaltan bir yapı üzerine kurulu. Bu farkındalıkla hareket ederek, stratejilerimizin sürdürülebilirlikle uyumunu sürekli olarak güçlendiriyor, tüm iş süreçlerimizi sosyal ve çevresel sorumluluklarımız doğrultusunda şekillendiriyoruz. Kurumsal yönetişimden, tedarik zinciri yönetimine; üretimden, ürün tasarımına kadar her noktada sürdürülebilir iş süreçleri yaratma odağıyla hareket ediyoruz:

- ÇSY odaklı bir yönetişim modeli ile sürdürülebilirlik performansımızı şeffaf bir şekilde yönetiyoruz.
- Net-sıfır hedefimiz doğrultusunda alt hedefler belirliyor, ilerlememizi takip ediyoruz.
- Paydaş odaklı bir şirket olarak sürdürülebilirlik yaklaşımımızı kurumsal değerlerimizle bütünleştirerek, çalışanlarımızın ve paydaşlarımızın sürece katılımını teşvik ediyoruz.

Karsan olarak, sürdürülebilirlik yolculuğumuzu iş modelimizin geleceğe taşınması için bir dönüşüm fırsatı olarak görüyoruz. Karbon nötr mobiliteyi hayata geçirmek için inovasyon, dijitalleşme ve teknoloji yatırımlarımızı hızlandırıyor, iş stratejilerimizi sürdürülebilir bir gelecek doğrultusunda şekillendiriyoruz.

Bu anlayışla, şirketimizin ilk Entegre Faaliyet Raporu olan 2024 Entegre Faaliyet Raporumuzu 2025 yılının ilk çeyreğinde yayımladık. Raporda, Karsan'ın ekonomik, çevresel ve sosyal performansını GRI standartları doğrultusunda şeffaf biçimde kamuoyuyla paylaştık. 2025 yılı üçüncü çeyreğinde TSRS Uyumlu Sürdürülebilirlik Raporumuzu yayınladık ve gerekli denetimleri başarıyla tamamladık. 2026 yılında da süreçteki kararlılığımızı devam ettirerek 2026 yılı ilk çeyreğinde TSRS Uyumlu Sürdürülebilirlik Raporumuzu ve 2025 Entegre Faaliyet Raporumuzu yayınladık.

SORUMLULUKLA GELECEĞE TAŞIYORUZ

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

Yenilikçi Mobilite Çözümleri

Ar-Ge gücümüzle ürün yaşam döngüsünün her aşamasında temiz mobilite 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 yönetişim anlayışı benimsiyor, kurumsal riskleri proaktif biçimde yönetiyoruz.

Kurumsal Yönetim
İş Etiği ve Uyum
Risk Yönetimi

SERMAYE PİYASASINDA FİNANSAL RAPORLAMAYA İLİŞKİN ESASLAR TEBLİĞİ'NE (II-14.1) İSTİNADEN HAZIRLANMIŞ

1 OCAK – 30 EYLÜL 2026 YÖNETİM KURULU FAALİYET RAPORU

Sürdürülebilirlik yolculuğumuzda öne çıkan başlıca çalışmalar:

- İklim ile Bağlantılı Risk ve Fırsatlar
- Yönetişim Yapısı
- İklimle ilgili Metrik ve Hedefler
- Senaryo Analizleri
- Sürdürülebilirlik faaliyetleri ile finansal entegrasyon

Enerji kullanımımızın elektrik kaynaklı karbon etkisini azaltma hedefiyle elektrikli araçlarımızın tamamını Güneş enerji Tesisi ile karşılıyoruz. İç karbon fiyatlama sistemimiz ve enerji verimliliği projelerimizle, sera gazı emisyonlarımızı azaltmaya ve üretim süreçlerimizde çevresel etkiyi düşürmeye odaklanıyoruz.

CDP ve İklim Performansı

İklim değişikliğiyle mücadeledeki ilerlememiz, CDP İklim Değişikliği Değerlendirmesinde aldığımız B notuyla uluslararası alanda tanındı. Skorumuzu koruyarak, sektörümüzdeki istikrarlı performansımızı ve kararlılığımızı sürdürdüğümüzü ortaya koyduk. 2026 Eylül ayında güncel verilerimizi anket ile gönderdik.

Şirketimiz, bilim temelli iklim hedefleri belirleme çalışmalarının ilk adımı olarak haziran ayında Science Based Targets initiative (SBTi) platformuna kaydolmuştur. Önümüzdeki dönemde, SBTi gereklilikleri doğrultusunda emisyon azaltım hedeflerinin oluşturulması ve başvuru sürecine yönelik çalışmalar devam etmektedir.

Sıfır Emisyonlu Mobilite

Ürün portföyümüzde elektrikli ve hidrojen yakıtlı araçlarımızla, şehir içi ulaşımda sıfır emisyonlu çözümler sunuyoruz. Otonom e-ATAK modelimiz, Avrupa'da tünelden geçen ilk sürücüsüz toplu taşıma aracı olurken, e-ATA 12 metre ve 18 metre araçlarımızda Beşikten Mezara Yaşam Döngüsü Analizi (LCA) çalışmalarını tamamladık. Ayrıca 2025 yılı üçüncü çeyrekte 3 aracımızın, dördüncü çeyrekte ise 1 aracımızın Çevresel Ürün Beyanı (EPD) süreçleri tamamlanmıştır. 2026 yılının ikinci çeyreği itibarıyla 2 aracımızın EPD süreçleri devam etmekte olup, yıl sonuna kadar ilave 3 aracımız için EPD sertifikasyonunun tamamlanması hedeflenmektedir.

Tedarik Zinciri ve Sorumlu Üretim

Yeşil Tedarik projemizle, tedarikçilerimizi çevresel, sosyal ve yönetişim (ESG) performansları açısından değerlendiriyor ve iyileştirme süreçleri oluşturuyoruz. Ecovadis platformundaki değerlendirme çalışmalarımız, bu alanlarda şeffaflık ve gelişim sağlıyor. 2026 yılı Ecovadis değerlendirmesinde bronz madalya olarak değerlendirildik.

Ar-Ge ve İnovasyon

Hidrojen teknolojisi alanında Toyota Motor Europe ile yürüttüğümüz stratejik iş birlikleri karbon nötr araç geliştirme hedefimize güçlü katkı sağlıyor.

Tüm paydaşlarımıza şeffaf, sorumlu ve yenilikçi çözümler sunarak, sürdürülebilirlik alanındaki taahhütlerimizi kararlılıkla yerine getirmeye devam ediyoruz. Daha fazla bilgi ve güncel gelişmeler için sürdürülebilirlik raporlarımız www.karsan.com.tr adresinde kamuoyuyla paylaşılmaktadır.

SERMAYE PİYASASINDA FİNANSAL RAPORLAMAYA İLİŞKİN ESASLAR TEBLİĞİ'NE (II-14.1) İSTİNADEN HAZIRLANMIŞ

1 OCAK – 30 EYLÜL 2026 YÖNETİM KURULU FAALİYET RAPORU

3. FİNANSAL DURUM

3.1. MALİ TABLOLARIN ÖZETİ

Mali Tablolar SPK Seri II.14.1'e göre konsolide olarak düzenlenmiş olup, 30 Eylül 2026 konsolide mali tablo sınırlı bağımsız denetimden geçmemiştir.

Özet Bilanço (Bin TL)		
Varlıklar	**30.09.2026**	**30.09.2025**
Dönen Varlıklar	9.078.219	14.045.187
Duran Varlıklar	11.686.414	12.021.546
Toplam Varlıklar	**20.764.633**	**26.066.733**

Kaynaklar	**30.09.2026**	**30.09.2025**
Kısa Vadeli Yükümlülükler	9.112.283	15.517.839
Uzun Vadeli Yükümlülükler	3.302.201	2.623.755
Özkaynaklar	8.350.149	7.925.139
Toplam Kaynaklar	**20.764.633**	**26.066.733**

Özet Gelir Tablosu	**30.09.2026**	**30.09.2025**
Hasılat	13.348.842	10.436.426
Brüt Kar (*)	2.906.486	2.385.959
Esas Faaliyet Karı/(Zararı)	404.798	1.060.883
Dönem Karı/(Zararı)	**(579.475)**	**(877.318)**

(*)Finans sektörü faaliyetlerinden brüt kar dahil edilmiştir.

Şirketin toplam varlıkları, 2025 yılı 3.çeyrekte 26.066.733 Bin TL seviyesinden 30 Eylül 2026 tarihi itibarıyla 20.764.633 Bin TL seviyesine gelmiştir. 2025 yılında 10.436.426 Bin TL olarak gerçekleşen hasılat tutarı, 2026 yılında 13.348.842 Bin TL, ve 2025 yılında 1.060.833 Bin TL olarak gerçekleşen esas faaliyet karı ise 2026 yılında 404.798 Bin TL olarak gerçekleşmiştir.

SERMAYE PİYASASINDA FİNANSAL RAPORLAMAYA İLİŞKİN ESASLAR TEBLİĞİ'NE (II-14.1) İSTİNADEN HAZIRLANMIŞ

1 OCAK - 30 EYLÜL 2026 YÖNETİM KURULU FAALİYET RAPORU

3.2. TEMEL GÖSTERGELER VE ORANLAR

Temel Göstergeler	30.09.2026	30.09.2025
Brüt Kar Marjı	22%	23%
Esas Faaliyet Kar Marjı	3%	10%
Net Kar Marjı	(4%)	(8%)

Likidite Oranları	30.09.2026	30.09.2025
Cari Oran	1,00	0,90
Likidite Oranı	0,66	0,57
Nakit Oranı	0,07	0,03

Finansal Yapı Oranları	30.09.2026	30.09.2025
Toplam Borçlar / Özsermaye	1,49	2,29
K.V. Borçlar / Toplam Aktifler	0,44	0,60
U.V. Borçlar / Toplam Aktifler	0,16	0,10
Maddi Duran Varlık /(Özsermaye+U.V. Borçlar)	0,56	0,65

Karlılık Oranları	30.09.2026	30.09.2025
Net Dönem Karı / Toplam Aktif	(0,03)	(0,03)
Net Dönem Karı / Özsermaye	(0,07)	(0,11)

3.3. ÇIKARILMIŞ BULUNAN SERMAYE PİYASASI ARAÇLARI

Fon Kullanıcısının varsa Tedavüldeki Borçlanma Aracı İhracı bilgisi ile varsa fon kullanıcısı olduğu diğer ihraçlara ilişkin bilgiler aşağıdaki gibidir;

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.	Finansman Bonosu	Tahsisli-Nitelikli Yatırımcıya Satış	05.02.2026	04.02.2027	364	100.000.000
Karsan Otomotiv Sanayii Ve Ticaret A.Ş.	Finansman Bonosu	Tahsisli-Nitelikli Yatırımcıya Satış	15.05.2026	13.11.2026	182	300.000.000
Karsan Otomotiv Sanayii Ve Ticaret A.Ş.	Kira Sertifikası	Tahsisli-Nitelikli Yatırımcıya Satış	10.04.2026	07.10.2026	180	158.000.000
Karsan Otomotiv Sanayii Ve Ticaret A.Ş.	Kira Sertifikası	Tahsisli-Nitelikli Yatırımcıya Satış	08.05.2026	03.11.2026	180	195.000.000
Karsan Otomotiv Sanayii Ve Ticaret A.Ş.	Kira Sertifikası	Tahsisli-Nitelikli Yatırımcıya Satış	18.06.2026	15.12.2026	180	250.000.000
Karsan Otomotiv Sanayii Ve Ticaret A.Ş.	Kira Sertifikası	Tahsisli-Nitelikli Yatırımcıya Satış	7.07.2026	30.12.2026	176	250.000.000
Karsan Otomotiv Sanayii Ve Ticaret A.Ş.	Kira Sertifikası	Tahsisli-Nitelikli Yatırımcıya Satış	20.08.2026	11.02.2027	175	250.000.000
Karsan Otomotiv Sanayii Ve Ticaret A.Ş.	Kira Sertifikası	Tahsisli-Nitelikli Yatırımcıya Satış	8.10.2026	1.04.2027	175	150.000.000

3.4. KREDİ DERECELENDİRME

JCR Avrasya Derecelendirme A.Ş. (JCR) tarafından hazırlanan 22 Mayıs 2026 tarihli Kredi Derecelendirme Raporu'nda, Karsan Otomotiv Sanayi ve Ticaret A.Ş.' nin;

Uzun Vadeli Ulusal Kurum Kredi Rating Notu : A+ (tr) / (Durağan)
Kısa Vadeli Ulusal Kurum Kredi Rating Notu : J1 (tr) / (Durağan)
Uzun Vadeli Uluslararası Yabancı Para Kurum Kredi Rating Notu : BB / (Durağan)
Uzun Vadeli Uluslararası Yerel Para Kurum Kredi Rating Notu : BB / (Durağan)

4. KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ, İÇ DENETİM VE İÇ KONTROL SİSTEMİ HAKKINDA YÖNETİM KURULU'NUN DEĞERLENDİRMESİ

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 öncelikli olmak üzere kurumsal stratejilerimizi ve hedeflerimizi etkileyebilecek olan risklerin öngörülmesi, etki ve olasılıklarının şirketin risk iştahı ile uyumlu bir şekilde değerlendirilmesi, risk ve kriz yönetimi açısından gerekli faaliyetleri planlanmasının ve izlenmesini sağlamak adına Riskin Erken Saptanması Komitesi aracılığıyla Yönetim Kuruluna raporlama yapmak üzere organize edilmiştir.

Karsan Otomotiv Sanayii ve Ticaret A.Ş.'nin 28 Haziran 2013 tarihli Yönetim Kurulu toplantısında, 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu'nun 378'inci maddesi ile SPK'nın Kurumsal Yönetim İlkeleri'nde yer alan hükümlere uyum kapsamında ve Yönetim Kurulu bünyesindeki komitelerin etkin çalışmasını sağlamak amacıyla Riskin Erken Saptanması Komitesi kurulmuştur. Komitenin Başkanlığını bağımsız yönetim kurulu üyesi Sayın Ahmet Nezih OLCAY yürütmekte olup, diğer üyeler Yönetim Kurulu Üyesi Sayın Dursun SAAT ve Sayın Yasin DOĞAN'dır.

Komite 2026 yılı ilk 9 aylık dönem içerisinde 4 adet raporlama gerçekleştirmiş olup, şirketin faaliyetleri kapsamında risk envanterinde bulunan risklere yönelik önerilerle birlikte ve stratejik hedeflerine yönelik güncel koşullarda oluşma potansiyeli olan risklere yönelik de Yönetim Kuruluna görüş ve önerilerini sunmuştur.

Karsan'da risk yönetimi çalışmaları, Yönetim Kuruluna bağlı olarak faaliyet gösteren İç Denetim Direktörlüğü liderliğinde yürütülmektedir. İç Denetim Direktörlüğü şirket bünyesinde ortak bir risk çerçevesi oluşturmak ve risk çerçevesinin uygulanmasına yönelik yol gösterici olmak amacıyla, kurumsal risk yönetim metodolojilerinin tanımlanması ve uygulanmasına yönelik eğitimlerin ve farkındalık çalışmalarının geliştirilmesi, Riskin Erken Saptanması Komitesi aracılığıyla Yönetim Kurulu ve Üst Yönetime mevcut durum raporlarının hazırlanması, kurumsal risk yönetimi süreçlerinde koordinasyon görevini üstlenmektedir. Karsan organizasyonunda bulunan tüm departmanların yönetim ekibi ve süreç sahipleri belirlenen risk çerçevesi kapsamında süreçlerine yönelik risklerin belirlenmesi değerlendirmesi ve bu risklere yönelik cevaplar doğrultusunda risklerin izlenmesi ve Kurumsal Risk Yönetimi ve İç Denetim Birimine raporlanması görevlerini üstlenmektedir.

Karsan bünyesindeki riskler; finansal, stratejik, operasyonel ve uyum olmak üzere dört kategoride tanımlanarak önceliklendirilmiştir. Risk yönetimin temeli, şirket faaliyetlerinin saptanması ve stratejilerine yönelik hedeflerin gerçekleşmesinde karşılaşılabilecek belirsizliklerin tehdit ve fırsat olarak belirlenmesi, kök sebeplerinin tespiti ve buna yönelik etki ve olasılıklarının değerlendirilmesi, bu değerlendirmeler neticesinde risk iştahına göre cevaplandırılması neticesinde etki ve olasılığını azaltıcı yöndeki faaliyetlerinin belirlenmesi, izlenmesi ve raporlanması olarak dört aşamada ele alınmaktadır.



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

SERMAYE PİYASASINDA FİNANSAL RAPORLAMAYA İLİŞKİN ESASLAR TEBLİĞİ'NE (II-14.1) İSTİNADEN HAZIRLANMIŞ

1 OCAK – 30 EYLÜL 2026 YÖNETİM KURULU FAALİYET RAPORU

İç Kontrol ve İç Denetim

İç Denetim 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 karşılaşabileceği risklerin en aza indirilmesini hedefler. Denetimden Sorumlu Komitenin sorumluluğunda, Karsan'ın Mali İşler Genel Müdür Yardımcılığı bünyesinde yönetilen muhasebe, raporlama ve iç kontrol sistemleri, bağımsız denetim raporlarının değerlendirilmesi, kamuya açıklanacak yıllık ve ara dönem finansal tabloların muhasebe ilkelerine ve gerçeğe uygunluğuna ilişkin değerlendirilmelerini yönetim kuruluna yazılı olarak bildirimi sağlanmaktadır.

Bunun yanında şirketin risk yönetim çalışmaları ile ilişkili olarak belirlenen öncelikli konulara risk odaklı olarak İç Denetim planlaması yapılmakta ve İç Denetim faaliyetleri sonucunda oluşturulan aksiyon planları ile etkin bir iç kontrol sistem yapılandırması sağlanması hedeflenmektedir. Şirket'in faaliyetleri ile ilgili olarak gerçekleşen ihlaller, ihbar ve şikayetler de ilgili birimlerin iş birliği ile İç Denetim Direktörlüğü tarafından değerlendirilir, incelenir ve faaliyetlerin etkin kontrolünün sağlanmasına yönelik öneriler ile birlikte raporlanarak sonuçlandırılır. Denetimden Sorumlu Komite; tüm iç kontrol ve iç denetim faaliyetlerini periyodik olarak izler, yıllık denetim planlarını gözden geçirir ve onaylar. 2026 yılı ilk 9 aylık dönemde Denetimden Sorumlu Komite tarafından yönetim kuruluna 5 adet raporlama gerçekleştirilmiştir.

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

SERMAYE PİYASASINDA FİNANSAL RAPORLAMAYA İLİŞKİN ESASLAR TEBLİĞİ'NE (II-14.1) İSTİNADEN HAZIRLANMIŞ

1 OCAK – 30 EYLÜL 2026 YÖNETİM KURULU FAALİYET RAPORU

5. BİLANÇO TARİHİNDEN SONRAKİ OLAYLAR

Şirketimiz 03.11.2026 tarihinde Azienda Trasporti Milanesi S.p.A. (ATM) İhale Sürecine İlişkin açıklamasını KAP'ta yayınlamıştır.

Şirketimiz 03.11.2026 tarihinde TPER S.p.A. İhale Sürecine İlişkin açıklamasını KAP'ta yayınlamıştır.

6. DİĞER HUSUSLAR-HİSSEDARLARA BİLGİ

Şirketimizin ilgili dönemlere ve gelecek dönemlere ilişkin beklentilerimizin yer aldığı yatırımcı sunumlarına aşağıdaki linkten ulaşabilirsiniz.

https://www.karsan.com/tr/yatirimci-iliskileri/sunumlar

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 ulaşılabilmektedir. 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 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

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 UYARI

Bu Faaliyet Raporu içerisinde yer alan 2026 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; gerçekleşmeleri, 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. Bu Rapor'un hazırlanma zamanı itibarıyla, yer alan tüm bilgilerin doğru olduğuna inanılmakta olup, yazım ve basım aşamalarında oluşabilecek yanlışlıklar nedeniyle Karsan Otomotiv Sanayii ve Ticaret A.Ş. hiçbir sorumluluk kabul etmemektedir.

KARSAN

1 OCAK – 30 EYLÜL 2026

YÖNETİM KURULU FAALİYET RAPORU

Künye:

Raporlama Danışmanı
ZOA Sürdürülebilirlik Danışmanlığı
www.zoaconsulting.co
info@zoaconsulting.co

Tasarım Danışmanı
www.greeagency.com