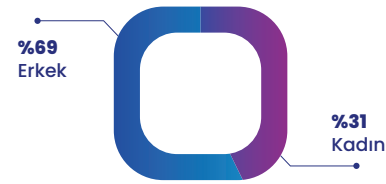


İnsan Kaynakları

Farklı özellik ve yetkinliklere sahip, üstün nitelikli insan kaynağı ile Sabancı Topluluğu, küresel bir oyuncu olma kararlılığıyla çıktığı yolda geleceğe emin adımlarla ilerlemektedir.

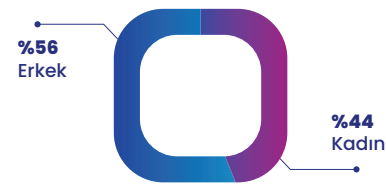
Çalışan Cinsiyet Dağılımı



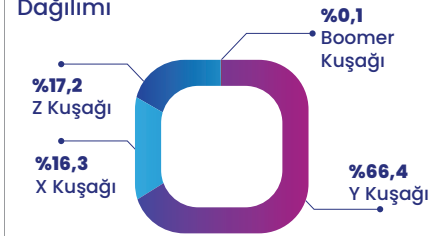
Yönetici Cinsiyet Dağılımı



Yönetim Kurulu Cinsiyet Dağılımı



Jenerasyon Dağılımı



Giriş

Sabancı Topluluğu'nda 2023 yıl sonu itibarıyla alt işveren çalışanları da dâhil olmak üzere dünya genelinde 60 binden fazla kişiye istihdam sağlanmaktadır.

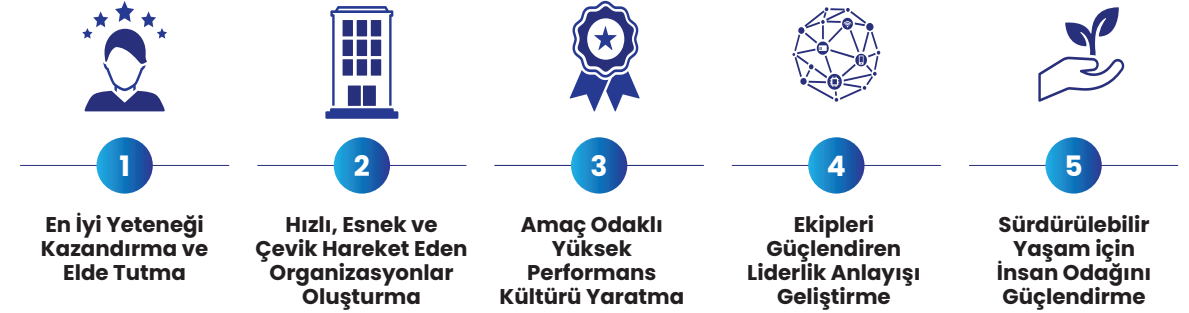
Farklı yetkinliklere sahip, üstün nitelikli insan kaynağı ile Sabancı Topluluğu, global bir oyuncu olma kararlılığıyla çıktığı yolda geleceğe emin adımlarla ilerlemektedir.

Stratejik İnsan Kaynakları Yol Haritası

Sabancı Topluluğu, insan kaynakları stratejisini Topluluk Strateji Evi doğrultusunda şekillendirmiş ve önümüzdeki üç yılı kapsayan yeni bir insan kaynakları yol haritası oluşturmuştur.

Yol haritası şu beş ana temel üzerine inşa edilmiştir:

Sabancı Topluluğu İnsan Kaynakları Stratejisi



1. En İyi Yeteneği Kazandırma ve Elde Tutma

Bu hedefin odağında, küresel trendlere uyum sağlayarak ve en iyi yeteneklerin ihtiyaç ve tercihlerine hitap eden stratejileri hayata geçirerek en iyi yetenekleri çekmek ve topluluk bünyesinde kalmalarını sağlamak yer almaktadır.

Sabancı Topluluğu, "Tercih Edilen İşveren" konumunu 2023 yılında da korumuştur. En iyi lokal ve global yetenekleri bünyesine katmayı hedefleyen Topluluk, çalışanlarına mükemmel bir deneyim sunmaya öncelik vermektedir.

Yeni Nesil Kariyer Deneyimi Programı, üçüncü ve dördüncü sınıf üniversite öğrencilerine sekiz haftalık süre

boyunca proje deneyimli çalışma ve Sabancı ekosistemini deneyimleme fırsatı sunmaktadır. 2023 yılında %54'ü kadın olmak üzere altı ülkeden yüksek potansiyelli 42 üniversite öğrencisi programa katılmıştır.

SEED Genç Yetenek Programı, Topluluğun dijital büyüme stratejisiyle uyumlu olacak şekilde yeniden tasarlanmıştır. Yenilenen SEED Dijital Genç Yetenek Programı, dijital alanlarda 1-3 yıl deneyime sahip genç profesyonelleri hedeflemektedir. 2023 yılında program için toplam 5.600 aday başvurmuş; katılımcılar, çok çeşitli dijital rollerde yer alarak profesyonel kariyerlerinin başında beceri geliştirme yolculuğuna çıkma fırsatı yakalamışlardır.

Sabancı Global Elçiler programı, Topluluğun globalde büyüme hedefine ulaşmasına yardımcı olmak amacıyla tasarlanmıştır. Program kapsamında QS 500 Avrupa ve Amerika üniversitelerindeki en başarılı Türk öğrenciler, Sabancı Elçisi olarak seçilmektedir. Öğrenci elçiler, kariyer etkinliklerinde ve diğer network faaliyetleri yoluyla Sabancı Topluluğu hakkında farkındalık yaratmaya çalışmaktadırlar.

Beceri kazandırma ve beceri geliştirme faaliyetleri, Topluluk genelinde yetenek yönetimi açısından önemli inisiyatiflerdir.

Program	Hedef	Süre	Katılımcı Sayısı
Sabancı İleri Veri Analitiği Akademisi (İVAA)	Sabancı Topluluğu'nun dijitalleşme yol haritası doğrultusunda "veri analitiği" alanında yer alan kritik çalışanların gelişimini sağlamaktır.	8 ay	55
IN-LEAD	Yüksek potansiyelli teknik yöneticilerin ve mühendislerin profesyonel ve liderlik gelişimlerini sağlamaktır.	1 yıl	23
NEXT	Topluluk liderlik programı mezunlarının gelişimlerini desteklemeyi amaçlayan NEXT kapsamında 2023 yılında; siber tehditleri de içeren kapsamlı, deneyimsel bir siber güvenlik eğitim programı üzerine odaklanılmıştır.	1 gün	45
X-TEND	Çevrimiçi bir akademi olan X-TEND, sosyal sorumluluk bilincine sahip bir topluluk oluşturulması yönündeki çalışmalarını desteklemek amacıyla; 2023 yılında Depremlerden Sonra Yetişkin ve Çocuk Psikolojisi, Felaketlerden Sonraki İlk 72 Saat, Depreme Dayanıklı Binalar Konusunda Pratik Bilgiler, vb önemli alanlarda içgörüyü sağlamaya odaklanmıştır.	1 yıl	~ 3,100
X-LAB	Topluluğun yenilikçi yönünü destekleyen bu girişimin bu yıl Ideathon aşaması da dahil olmak üzere üçüncü dönemi tamamlanmıştır. X-LAB Mezunları toplam 4 kurum içi girişimci takımı Sabancı ARF'a seçilmiştir.	4-6 ay	224

İnsan Kaynakları

En iyi yerel ve küresel yetenekleri bünyesine katmayı hedefleyen Topluluk, çalışanlarına mükemmel bir deneyim sunmaya öncelik vermektedir.



2. Hızlı, Esnek ve Çevik Hareket Eden Organizasyonlar Yaratma

Bu hedefle, Sabancı Topluluğu'nun stratejilerini gerçekleştirmek için şirketlerde hız, esneklik ve çevikliği ön plana çıkaran organizasyon yapılarının desteklenmesi amaçlanmaktadır.

Sabancı Topluluğu, 2023 yılında stratejik iş gücü planlaması çalışmasını tamamlamıştır. İnsan kaynakları uygulamaları da bu çalışma paralelinde Topluluk şirketlerinin hedeflerine ulaşmaları için kritik olan organizasyonel becerilere ve yetkinliklere odaklanarak tasarlanacaktır.

Kritik liderlik pozisyonlarının yedeklenmesi, Sabancı Topluluğu'nun başarısının temel unsurlarından biridir. Şirket ve topluluk düzeyinde yetenek ve yedekleme çalışmaları yoluyla iş sürekliliğinin sağlanması ve yetenek havuzunun büyümesi sağlanacaktır. Bu çalışmalar, Topluluk genelinde liderlik potansiyeli değerlendirmelerine, yedekleme stratejilerine, yetenek havuzu kapasitesine ve organizasyonel sağlığı sağlamayı hedeflemektedir.

Çevik metodolojiyi kullanan bir iş geliştirme platformu olan X-TEAMS, Topluluğun stratejilerine uygun potansiyel iş alanlarını belirlemeyi amaçlamaktadır. Platformun hayata geçirilmesinden bu yana, çapraz fonksiyonel ekiplerin çalışanlarının dahil olduğu 50 ekipten oluşan toplam 500 kişi 50'den fazla projeye imza atmıştır.

3. Amaç Odaklı Yüksek Performans Kültürü Yaratma

Bu öncelik ile, Sabancı Topluluğu çalışanlarının ilham veren bir amaca odaklanarak birlikte iyi iş sonuçları elde etmeyi sağlayacak kültürü sağlayarak uzun vadeli sürdürülebilir bir başarı amaçlanmaktadır.

Sabancı Topluluğu'nun "Sürdürülebilir bir yaşam için, öncü girişimlerle Türkiye ile dünyayı birleştiririz" vaadi doğrultusunda alınan kritik aksiyonlar, yıllık yönetim toplantısında ve üç ayda bir yapılan CEO sohbetlerinde Topluluk çalışanlarıyla paylaşılmaktadır.

Sabancı Cumhuriyet Seferberliği kapsamında 2.800 çalışanıyla İstanbul Maratonu'nda yarışan Topluluk, bu önemli etkinliğe en geniş kitleyle katılan şirketler Topluluğu olmuştur. "Koşmaya Değer" sloganını benimseyen Sabancı Topluluğu, en yüksek miktarda bağış toplayan kurumlar arasında yer almıştır.

14. Altın Yaka Ödülleri'nde, Sabancı Topluluğu şirketlerinden 153 proje yarışmıştır. "Dijitalleşme ve Sürekli Gelişim," "İnovasyon," "Müşteri Deneyimi," "Sürdürülebilirlik" ve

"Yeni Neslin Sabancı'sı" kategorilerindeki en iyi projeler ödüllendirilmiştir.

Her Sabancı Topluluğu şirketi tarafından benimsenen sürekli performans sistemi (OKR'ler, KPI'ler) şeffaflığı ön planda tutmakta, çevikliği korumakta, iş birliğini teşvik etmekte ve geri bildirimlerle gelişmektedir. 2023 yılında Topluluk çalışanlarının %100'ü düzenli performans değerlendirmelerine tabi tutulmuştur.

Ücret - Toplam Ödül Modeli

		Tanıtma, Takdir ve Destekleyici Uygulamalar	Esnek Çalışma Kariyer Gelişimi Eğitim Desteği Altın Yaka Ödülleri Tanıtma & Takdir Uygulamaları	Sabancı Topluluğu, emsal (peer) grup ve sektör uygulamaları dikkate alınarak tasarlanmış çeşitli yan hak, takdir ve çalışan destek uygulamaları sunmaktadır.
Toplam Ödül	Toplam Ücret Paketi	Yan Haklar	İşveren Katkılı Bireysel Emeklilik Sistemi Özel Sağlık Sigortası Servis/Yakıt Yardımı/Şirket Aracı Cep Telefonu/Telefon Hattı	
	Toplam Nakit	Değişken Ücret	Kısa Vadeli Primler Uzun Vadeli Primler	Sabancı Topluluğu'nun kısa vadeli ve uzun vadeli prim sistemleri, kritik paydaşların çıkarlarını göz önünde bulundurarak, ücretlendirme yapısını, Topluluğun, temel finansal ve stratejik hedeflerine, operasyonel planlarına ulaşılmasını destekleyecek şekilde, uyumlu hale getirmeyi amaçlar.
		Sabit Ücret	Baz Ücret	Baz ücret, çalışanın rolünün büyüklüğü, kapsamı ve işin karmaşıklığı ve önem düzeyi, sorumluluk seviyesi, profesyonel deneyimi dikkate alınarak tanımlanır ve yıllık olarak gözden geçirilmektedir.

İnsan Kaynakları

Sabancı Topluluğu'nun tüm şirketlerinde, çalışanların beklenti ve ihtiyaçları doğrultusunda; iş büyüklüğü, rol ve şirket bazında değişen içeriklerde ve esnekliklerde, yan hak uygulamaları bulunmaktadır. Topluluk, kadın ve erkek çalışanlar arasında ücret farkına tolerans göstermemektedir. Sabancı Holding, ücret eşitliğinin sürdürülebilmesi adına, her yıl, baz ücret farkı analizini de içeren, "eşit işe eşit ücret" analizlerini gerçekleştirmektedir.

2023 yılında Sabancı Topluluğu, çalışan refahını gözeterek makroekonomik veriler ve piyasa koşulları doğrultusunda maaş artışı uygulamıştır.

Kısa vadeli prim sistemi çalışanların performanslarını, temel finansal ve finansal olmayan hedeflere ulaşmaya odaklanmalarına yardımcı olmaktadır. Uzun vadeli prim sistemi ile; Sabancı Holding'in uzun vadeli değerini artırmak, Tepe Yönetimi,

uzun vadeli hedefleri gerçekleştirme konusunda sahiplendirmek, uzun vadeli performans bakış açısını kazandırmak ve istikrarlı bir üst yönetim devamlılığını sağlamak amaçlanmaktadır. Yönetim Kurulu, üst düzey yönetim ekibi için uzun vadeli KPI'ları her yıl gözden geçirmekte ve tanımlamaktadır.

Değişken ücret sistemleri için 2023 yılında baz alınan kilit performans göstergeleri aşağıdaki gibidir.

Kısa Vadeli (1 Yıl) Finansal Göstergeler*

- Net Satışlar
- FAVÖK
- Serbest/ Operasyonel Nakit Akım
- Net Finansal Borç
- İşletme Sermayesi
- Pazar Payı
- Piyasa Değeri Büyümesi
- Net Kâr

Kısa Vadeli (1 Yıl) Finansal Olmayan Göstergeler*

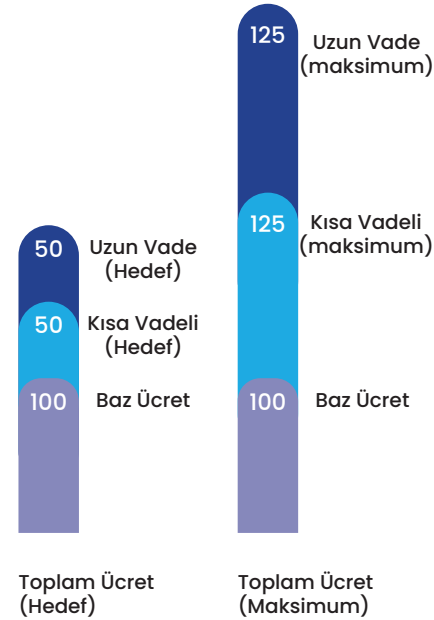
- İklim krizine karşı eylemler
- Plastik kullanımının azaltılması
- MSCI endeksi puanının iyileşmesi
- Çeşitlilik ve Kapsayıcılık
- İşin Geleceği
- Operasyonel Mükemmellik

Uzun Vadeli (3 Yıl) Göstergeler

- Göreceli toplam hissedar getirisi**
- Net Aktif Değer Artışı
- Serbest Nakit Akışı***
- Özkaynak Artışı***

Toplam Nakit Dağıtım Modeli (%)

Bir şirket genel müdürü için örnek modeldir



Fiyatlandırma yeteneği, rekabetçi pozisyon ve operasyonel mükemmellik

Sermaye dağıtımı ve değer yaratma

* Kısa vadeli göstergeler, bu sayfadaki listeye sınırlı olmayıp, yalnızca örnek olarak paylaşılmaktadır.

** Borsaya kote şirketler için emsalleri ile karşılaştırıldığında piyasa değerindeki değişim.

*** Borsaya kote olmayan şirketler için

4. Ekipleri Güçlendiren Liderlik Anlayışı Geliştirme

Sabancı Liderlik Modeli doğrultusunda liderler yetiştirmek, ekipleri ve tüm paydaşları ustalıkla yönetmek hedeflerden biridir.

2023 yılında Sabancı Liderlik Modeli ortak akıl ve katılımcı bir yaklaşımla yenilenmiştir. Yeni model doğrultusunda, ekosistem lideri olarak hareket eden, büyümeye odaklanan, dönüşerek geleceğe hazırlanan, bağlantıları güçlendiren geleceğe hazır liderlerin yetiştirilmesi amaçlanmaktadır.

Liderlik havuzunu çeşitlendirmek ve Sabancı Liderlik Modeli'ni organizasyonun her kademesine yaymak amacıyla Liderlik Gelişimi Programları düzenlenmektedir.

Programlar	Hedef	Süre	Katılımcı Sayısı
TP-X	Profesyonel kariyerlerinin başında olan, Topluluğa yeni katılmış yüksek potansiyelli yetenekleri desteklemektir.	1,5 yıl	17
X-POSURE	Sabancı Topluluğu orta kademe liderlerinin potansiyellerini geliştirmektedir.	1,5 yıl	21
İK Liderleri Gelişim Yolculuğu	Topluluk İnsan Kaynakları liderlerini geleceğe hazır bir ekosisteme hazırlamak için global perspektifler ve yöntemler doğrultusunda desteklemektir.	1 yıl	24
X-CELERATE	Tepe Yönetim ekibinin liderlik becerilerinin gelişimini sağlayarak gelişimlerini hızlandırmak hedeflenmektedir.	1,5 yıl	22
Sabancı Transformation Team (SATT) Programı	Sabancı Holding Yürütme Kurulu Üyeleri ve Şirket Genel Müdürleri, Topluluğun dönüşümünü gerçekleştirecek "kilit hızlandırıcılar" olarak konumlandırılmaktadır. Sabancı Transformation Team (SATT) adı altında stratejik odak alanlarını destekleyecek inisiyatifler hayata geçirilmekte ve liderlik gelişimi desteklenmektedir.	1 yıl	30

5. Sürdürülebilir Yaşam için İnsan Odağını Güçlendirme

Bu hedefle sürdürülebilir yaşam tarzlarını teşvik eden, kişisel temas noktalarına öncelik veren bağlantıları destekleyen ve genel refahı için sürekli öğrenmeye yönelik insan odağını güçlendiren bir yaklaşım amaçlanmaktadır.

Sabancı Topluluğu, faaliyet gösterdiği her yerde kapsayıcı bir çalışma ortamı sağlamaya ve toplumsal gelişimi teşvik etmeye öncelik vermektedir. Topluluk; dil, ırk, etnik köken, cinsiyet, din, yaş veya engelliliğe dayalı ayrımcılığı kesinlikle yasaklamaktadır. İş'te Eşitlik İlkeleri Bildirgesi'ni benimseyen Sabancı Topluluğu, sürdürülebilirlik stratejisi doğrultusunda adil bir iş yeri yaratmayı amaçlamaktadır. Bu kapsamdaki ilerleme, Bloomberg Cinsiyet Eşitliği Endeksi tarafından da kabul edilen kadın liderliği, eşit ücret, kapsayıcı kültür, tacizi önleme politikaları ve kadınların desteğini içeren kapsamlı bir yol haritası

aracılığıyla izlenmektedir. Sabancı Holding, 2023 yılında Bloomberg Cinsiyet Eşitliği Endeksi'ne dahil olarak, bu küresel endekste yer alan tek Türk holdingi olmuştur.

Sabancı Topluluğu şirketleri, potansiyel endüstriyel ilişkiler ve iş hukuku riskleri konusunda düzenli olarak veriye dayalı analizlerden yararlanmaktadır. Bu alanlardaki gelişmeler doğrultusunda güncellemeler hemen yapılarak proaktif risk yönetimi desteklenmektedir. Esnek çalışma yaklaşımlarını benimseyen Topluluk, yasal ve düzenleyici çerçeveler dahilinde çalışma modellerini hayata geçirmektedir.

Çalışanlarının örgütlenme ve toplu sözleşme haklarına saygı duyan Sabancı Topluluğu, sendikalara ve sendikalaşma süreçlerine karşı tarafsız bir duruş sergilemektedir. Grup çalışanlarının önemli bir kısmı sendika üyesidir. İş birliği ortamlarının

işçi ve işveren sendikaları tarafından desteklenmesiyle sürdürülebilir iş gücü ilişkileri sağlanmaktadır. Sabancı Grubu, TÜSIAD İstihdam ve Sosyal Güvenlik Çalışma Grubu'nun lideri olarak, iş mevzuatına uyum, güvenli esnek çalışma, istihdam teşvikleri ve geleceğin iş becerilerine odaklanan girişimleri desteklemektedir.

Sabancı Topluluğu, çalışan sağlığı ve güvenliği konusunda ilgili mevzuata ve iç standartlara uymaktadır. Topluluk, eğitim ve bilgi aktarımı yoluyla çalışan sağlığı ve güvenliği uygulamalarını sürekli olarak standartlaştırmayı ve geliştirmeyi amaçlamaktadır. Sabancı Topluluğu, "Önce İş Sağlığı ve Güvenliği" ilkesini benimseyerek, çalışanlarının refahının en değerli varlığı olduğunu güçlü şekilde vurgulamaktadır. Bu mükemmellik taahhüdü, Topluluğun hem iş gücüne hem de paydaşlarına yansımaktadır.