

Etik, Rüşvet ve Yolsuzlukla Mücadele Eğitimleri

Sabancı Topluluğu'nda dürüstlük ve uyum kültürünü teşvik etmek için Etik, Rüşvetle Mücadele ve Yolsuzlukla Mücadele konularında kapsamlı eğitimler veriyoruz. SA-ETİK bilgilerini güncel tutmak ve farkındalığı artırmak için mevcut çalışanlara her yıl yenileme eğitimi düzenliyoruz. Topluluğa yeni katılan her çalışanın SA-ETİK eğitimi almasını sağlıyoruz. 2024 yılında yaklaşık 15 bin saat Etik Eğitimi ve 36 bin saat Rüşvet ve Yolsuzlukla Mücadele Eğitimi verdik.



Not: 2025 yılı sürdürülebilirlik verilerinin bağımsız güvence denetimi devam etmektedir. Doğrulanmış verilerin, 2026 yılının üçüncü çeyreğinin başında [Sabancı Holding Yatırımcı İlişkileri internet sitesinde](#) yayımlanması planlanmaktadır.

Politikalar ve İlkeler

[Her bir politika hakkında detaylı bilgi için lütfen ilgili politikanın başlığına tıklayınız.](#)

- Bağış ve Yardım Politikası
- Kâr Dağıtım Politikası
- Bilgilendirme Politikası
- Sosyal Sorumluluk Politikası ve İlkeleri
- İş Sağlığı ve Güvenliği Politikası
- İletişim Prensipleri
- Çevre Politikası
- Sorumlu Yatırım Politikası
- Rüşvet ve Yolsuzlukla Mücadele Politikası
- Eşitlik, Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Yönetmeliği
- Yönetim Kurulu Üyeleri Çeşitlilik Politikası
- Yönetim Kurulu Üyeleri ve Üst Düzey Yöneticilere İlişkin Ücretlendirme Politikası
- Kişisel Verilerin Korunması Kanunu
- İş Etiği Kuralları
- Kadının Güçlenmesi Prensipleri
- İş'te Eşitlik Bildirgesi
- Vergi Politikası
- Transfer Fiyatlandırması Politikası

Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik İlkelerine Uyum Raporlaması

BÖLÜM I – KURUMSAL YÖNETİM**1. Kurumsal Yönetim Yaklaşımı**

Sabancı Topluluğu, kurumsal yönetimin Şeffaflık, Adillik, Sorumluluk ve Hesap Verebilirliğe dayalı dört ana prensibine uymayı kendisine ilke edinmiş ve bu yaklaşımı uzun vadeli değer yaratma stratejisinin temel unsurlarından biri olarak konumlandırmıştır.

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

2. Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Durumu

Sabancı Holding, ülkemizde halka açık şirketler için kurumsal yönetim uygulamalarının düzenlenmesinden ve denetlenmesinden sorumlu düzenleyici kuruluş olan Sermaye Piyasası Kurulu'nun II-17.1 sayılı Kurumsal Yönetim Tebliği (Tebliğ) kapsamında uygulanması zorunlu olan 24 adet kurumsal yönetim ilkesinin tamamına istisnasız uyum sağlamış vaziyettedir.

Sabancı Holding, toplam 73 isteğe bağlı ilkenin 62'sine tam uyum sağlarken, 3'ünde kısmi uyum ve 3'ünde uyumsuzluk göstermiştir. 2025 yılı itibarıyla kalan 5 ilkenin kapsamına giren herhangi bir faaliyet gerçekleştirilmediğinden, bu ilkeler geçersiz sayılmış ve dolayısıyla uyum durumu değerlendirilememiştir.

Böylelikle, Sabancı Holding'in 2025 yılında tabi olunan Kurumsal Yönetim İlkelerine uyum durumu %93,5 tam uyum ve %3,2 kısmi uyum olarak; uyum sağlanamayan ilkelerin oranı ise %3,2 olarak gerçekleşmiştir. Bununla beraber, Sabancı Holding, başta pay sahipleri olmak üzere tüm menfaat sahiplerinin yararını gözeterek, geriye kalan ilkelere uyum durumunu iyileştirmek için çalışmalarını sürdürme kararlılığındadır.

2.1. Kısmi uyum sağlanan ilkeler, tam uyumun sağlanamamış olmasının gerekçeleri ile birlikte, aşağıda özetlenmektedir:

3.1.2. Menfaat sahiplerinin mevzuat ve sözleşmelerle korunan haklarının ihlali halinde etkili ve süratli bir tazmin imkânı sağlar. Şirket, ilgili mevzuat ile menfaat sahiplerine sağlanmış olan tazminat gibi mekanizmaların kullanılabilmesi için gerekli kolaylığı gösterir. Ayrıca Şirket çalışanlarına yönelik tazminat politikasını oluşturur ve bunu kurumsal internet sitesi aracılığıyla kamuya açıklar.

Sabancı Holding, her zaman tüm paydaşlarının haklarını takip etmeyi ve birlikte değer yaratmaya dayalı iş modelini yaşatmayı öncelik edinmiştir. Ancak, Şirket çalışanlarına yönelik yazılı bir tazminat politikası bulunmamakla beraber, bu konuda herhangi bir hukuki takibat ile karşılaşmamıştır.

4.4.7. Yönetim Kurulu Üyesi Şirket işleri için yeterli zaman ayırır. Yönetim Kurulu Üyesi'nin başka bir şirkette yönetici ya da Yönetim Kurulu Üyesi olması veya başka bir şirkete danışmanlık hizmeti vermesi halinde, söz konusu durumun çıkar çatışmasına yol açmaması ve Üye'nin Şirket'teki görevini aksatmaması esastır. Bu kapsamda, Üye'nin Şirket dışında başka görev veya görevler alması belli kurallara bağlanır veya

sınırlandırılır. Yönetim Kurulu Üyesi'nin Şirket dışında aldığı görevler ve gerekçesi, Grup içi ve Grup dışı ayrımı yapılmak suretiyle seçiminin görüşüldüğü Genel Kurul toplantısında seçime ilişkin gündem maddesi ile birlikte pay sahiplerinin bilgisine sunulur.

Yönetim Kurulu Üyelerinin Şirket işleri için yeterli zamanı ayırmalarına ve Şirket dışındaki işlerinde çıkar çatışmasına yol açacak işlemlerden kaçınmalarına özen gösterilmektedir. Ancak, Üye'nin Şirket dışındaki görevleri herhangi bir yazılı kurala bağlanmamış veya sınırlandırılmamıştır. Bununla birlikte, Yönetim Kurulu Üyelerinin özgeçmişleri Yatırımcı ilişkileri internet sitesinde pay sahiplerinin bilgisine sunulmuştur.

4.6.5. Yönetim Kurulu Üyelerine ve idari sorumluluğu bulunan yöneticilere verilen ücretler ile sağlanan diğer tüm menfaatler, yıllık faaliyet raporu vasıtasıyla kamuya açıklanır. Kişi bazında açıklama yapılması esastır.

Yönetim Kurulu Üyelerine verilen ücretler Genel Kurul tarafından belirlendiğinden kişi bazında açıklama yapılmaktadır. Üst düzey yöneticilere yapılan ödemeler ise finansal tablo dipnotlarımızda toplu bir biçimde kamuya açıklanmaktadır. Yöneticilere yapılan ödemeler performans kriterleri dikkate alınarak ücret politikalarıyla uyumlu olarak yapılmıştır. Bu bilgiler, kişisel bilgi niteliğinde olması nedeniyle, kişi bazında açıklanamamaktadır.

2.2. Uyum sağlanmayan ilkeler aşağıda özetlenmiş olup, tam uyum sağlanamamasının gerekçeleri belirtilmiştir:

1.3.11. Genel Kurul toplantıları, söz hakkı olmaksızın menfaat sahipleri ve medya dâhil kamuya açık olarak yapılabilir ve bu hususta esas sözleşmeye hüküm konulabilir.

Etkin zaman yönetimi amacıyla Genel Kurul toplantısı kamuya açık şekilde yapılmamıştır.

1.5.2. Azlık hakları, Esas Sözleşme ile sermayenin yirmide birinden daha düşük bir orana sahip olanlara da tanınabilir. Azlık haklarının kapsamı esas sözleşmede düzenlenerek genişletilebilir.

Azlık hakları ilgili mevzuat hükümleri çerçevesinde belirlenmekte olup, Esas Sözleşme'de azlık haklarının genişletilmesine ilişkin özel bir düzenleme bulunmamaktadır.

4.5.5. Bir Yönetim Kurulu Üyesi'nin birden fazla komitede görev almamasına özen gösterilir.

Komite üyeliklerinin, bağımsız üyelerin deneyim ve uzmanlık alanları gözetilerek belirlenmesine özen gösterilmekle birlikte, sınırlı sayıdaki bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi ve sermaye piyasası mevzuatında yer alan yükümlülükler nedeniyle, üyeler birden fazla komitede görevlendirilebilmektedir.

2.3. 2025 yılında anılan kapsama giren işlem gerçekleştirilmediğinden ilgisiz olduğu değerlendirilen ilkeler ise aşağıdaki gibidir:

1.3.3. Genel kurul toplantısı, pay sahiplerinin katılımını artırmak amacıyla pay sahipleri arasında eşitsizliğe yol açmayacak ve pay sahiplerinin mümkün olan en az maliyetle katılımını sağlayacak şekilde gerçekleştirilir. Bu amaçla esas sözleşmede yer almak kaydıyla, toplantı pay sahiplerinin sayısal olarak çoğunlukta bulunduğu yerde yapılır.

1.3.7. İmtiyazlı bir şekilde ortaklık bilgilerine ulaşma imkânı olan kimseler, kendileri adına Ortaklığın faaliyet konusu kapsamında yaptıkları işlemler hakkında Genel Kurul'da bilgi verilmesini teminen gündeme eklenmek üzere Yönetim Kurulu'nu bilgilendirir.

1.6.3. Yönetim Kurulu'nun Genel Kurul'a kârın dağıtılmamasını teklif etmesi halinde, bunun nedenleri ile dağıtılmayan kârın kullanım şekline ilişkin bilgiye kâr dağıtımına ilişkin gündem maddesinde yer verilir.

4.5.7. Komiteler, faaliyetleriyle ilgili olarak ihtiyaç gördükleri konularda bağımsız uzman görüşlerinden yararlanır. Komitelerin ihtiyaç duydukları danışmanlık hizmetlerinin bedeli şirket tarafından karşılanır. Ancak bu durumda hizmet alınan kişi/kuruluş hakkında bilgi ile bu kişi/kuruluşun şirket ile herhangi bir ilişkisinin olup olmadığı hususundaki bilgiye faaliyet raporunda yer verilir.

4.6.4. Şirket, herhangi bir Yönetim Kurulu Üyesi'ne veya idari sorumluluğu bulunan yöneticilerine borç veremez, kredi kullandıramaz, verilmiş olan borçların veya kredilerin süresini uzatamaz, şartlarını iyileştiremez, üçüncü bir kişi aracılığıyla şahsi kredi adı altında kredi kullandıramaz veya lehine kefalet gibi teminatlar veremez. Ancak bireysel kredi veren kuruluşlar, herkes için uyguladığı şartlarda söz konusu kişilere kredi verebilir ve bu kişileri diğer hizmetlerinden yararlandırabilir.

2025 yılında Sabancı Holding'in Kurumsal Yönetim İlkelerine uyum durumu aşağıdaki tabloda özetlenmiştir:

Statü	Tam Uyum	Kısmi Uyum	Uyumsuz	İlgisiz
Zorunlu	24	-	-	-
İhtiyari	62	3	3	5
Toplam	86	3	3	5

Söz konusu zorunlu olmayan ilkelere gerek uygulamada yaşanan zorluklar, mevcut düzenlemelerin yeterli olduğunun değerlendirilmesi, ve gerekse bu ilkelere uyumun Sabancı Holding ve paydaşlarının çıkar ve menfaatleri ile örtüşmeyebileceği nedeniyle 2025 yılında tam uyum sağlanamamıştır. Sabancı Holding'in kurumsal yönetime verdiği değer ve önem sayesinde konuyla ilgili gelişmeler yakından takip edilmekte ve söz konusu ilkelere uyumun sağlanması değerlendirilmektedir.

Sermaye Piyasası Kurulu'nun 10.01.2019 tarih ve 2/49 sayılı Kararı uyarınca hazırlanan ve Şirketimiz Yönetim Kurulu tarafından onaylanan 2025 yılına ait Kurumsal Yönetim Uyum Raporu (KYUR) ve Kurumsal Yönetim Bilgi Formu (KYBF) ilgili bağlantılarda kamuoyunun erişimine açık tutulmaktadır. [2025 Entegre Faaliyet Raporu internet sitesi](#) altında yer alan ["İndirme Merkezi"](#) bölümünden ulaşabilirsiniz.

3. Yatırımcı İlişkileri Faaliyetleri

Sabancı Holding, mevzuat gereği yatırımcılara ve analistlerin karar vermelerine yardımcı olacak ölçüde, yatırım kararlarını etkileyecek önemdeki tüm bilgi ve gelişmelerin şeffaf, zamanında, doğru, tam, dolaysız, anlaşılabilir, yeterli ve düzenli bir şekilde ve tüm piyasa katılımcılarına eş anlı olarak iletilmesi için gerekli bilgilendirmelerin yapılmasına gereken özeni göstermektedir.

Bu amaçla, Sabancı Holding hem Kamuyu Aydınlatma Platformu'nu (KAP) hem de Yatırımcı İlişkileri web sayfasını (<https://yatirimciiliskileri.sabanci.com/tr/>) düzenli olarak güncellemektedir. Yatırımcılar ve analistler ile iletişimin sürekli ve en iyi şekilde sağlanmasını teminen yatırımcı toplantılarına ve konferanslara katılım sergilenmiştir. 2025 yılı boyunca 31 adet roadshow ve konferansa katılım sağlanmış ve 513 adet kurumsal yatırımcı/analist ile görüşülmüştür.

2025 yılında, Sabancı Holding'in yatırım danışmanlığı, denetim ve derecelendirme gibi hizmet aldığı kurumlarla arasında çıkar çatışmasına sebebiyet verecek herhangi bir husus ile karşılaşılmamıştır.

2025 yılındaki Yatırımcı İlişkileri faaliyetlerine ilişkin daha ayrıntılı içerik Faaliyet Raporu'nun Sabancı Holding Hakkında bölümünde yer alan Ortaklık Yapımız ve Sabancı Holding Hisse Senedi başlığında yer almaktadır.

4. Mevzuat Değişikliklerinin ve Yasal Süreçlerin Takibi

2025 yılında, Sabancı Holding'in kurumsal yönetim faaliyetlerini önemli derecede etkileyebilecek bir mevzuat değişikliği gerçekleşmemiştir. Sabancı Holding başta olmak üzere Sabancı Topluluğu'nu ilgilendiren mevzuat gelişmeleri her yıl olduğu gibi 2025 yılında da yakından takip edilerek, gerekli aksiyonlar zamanında alınmıştır.

Bununla birlikte, güncel mevzuatın ve mevzuat değişikliklerinin Sabancı Topluluğu'nun menfaatlerine ve ülke ekonomisi ile piyasalarımızın gelişimine olan faydalarının artırılması amacıyla başta Türk Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği nezdindeki çalışmalara katılım sağlanmış ve ilgili kurum ve kuruluşlar ile yakın iş birlikleri gerçekleştirilmiştir.

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

BÖLÜM II – YÖNETİM KURULU

1. Yönetim Kurulu'nun Yapısı ve Oluşumu

Şirket'in Yönetim Kurulu yapısı, görevi, yönetim hakkı ve temsil yetkileri gibi usul ve esaslar için Şirket Esas Sözleşmesi'nde yer alan hususlar gözetilmektedir.

Şirket, Genel Kurul tarafından Türk Ticaret Kanunu, Sermaye Piyasası Mevzuatı hükümleri çerçevesinde seçilen en az 7 en çok 15 üyeden oluşan bir Yönetim Kurulu tarafından idare ve temsil edilebilmektedir.

Yönetim Kurulu Üyelerinde aranacak asgari niteliklere Esas Sözleşme'de yer verilmemiştir. Ancak, Şirket'in Yönetim Kurulu Üyelerinin sahip olması gereken özellikleri Kurumsal Yönetim İlkelerinde yer alan ilgili maddeler ile örtüşmektedir. Yönetim Kurulu üyelerinden üçü, Sermaye Piyasası Kurulu'nun Kurumsal Yönetim İlkelerine ve kurumsal yönetime ilişkin düzenlemelerine göre tespit edilmiş bağımsız üye niteliğini haiz kişiler arasında seçilmiştir. Bağımsız üyelerin bağımsızlık beyanları atama öncesinde alınmıştır ve bu beyanlar geçerliliğini korumaktadır. İlgili faaliyet dönemi itibarıyla bağımsızlığı ortadan kaldıran herhangi bir durum bulunmamaktadır.

Yönetim Kurulu Üyelerinin görev süresi bir yıldır ve süresi biten Üye'nin yeniden seçilmesi caizdir. Bir üyeliğin herhangi bir nedenle boşalması halinde Yönetim Kurulu açılan üyelik için yeni üye seçerek ilk toplantısında Genel Kurul'un onayına sunulmaktadır. Bu üye selefinin kalan süresini tamamlamaktadır.

Yönetim Kurulu Üyelerine Genel Kurul kararı ile Türk Ticaret Kanunu'nun 395. ve 396. maddeleri doğrultusunda işlem yapma hakkı tanınmıştır.

2. Yönetim Kurulu'nun Faaliyet Esasları

Yönetim Kurulu, görevlerini etkin olarak yerine getirebileceği sıklıkta toplanır, faaliyetlerini şeffaf, hesap verebilir, adil ve sorumlu bir şekilde yürütür, bunu yaparken de Şirket'in uzun vadeli çıkarlarını göz önünde bulundurur.

Yönetim Kurulu Üyeleri, toplantıları yönetmesi için her yıl aralarından bir Başkan ve Başkan bulunmadığı zaman ona vekâlet edecek bir Başkan Vekili seçerler. Yönetim Kurulu Başkanı, diğer Yönetim Kurulu Üyeleri ve CEO ile görüşerek Yönetim Kurulu toplantılarının gündemini belirler. Tespit edilen gündem ve gündemde yer alan konuların içerikleri Yönetim Kurulu Üyelerine gerekli inceleme ve çalışmaları yapmalarını teminen Genel Sekreterlik tarafından bir hafta önceden dosya halinde yazılı olarak iletilmektedir. Yönetim Kurulu toplantılarında gündemde yer alan konular açıkça ve her yönü ile tartışılır. Yönetim Kurulu Başkanı, icracı olmayan üyelerin toplantıya etkin katılımını sağlamak için en iyi gayreti göstermekle yükümlüdür.

Toplantı günleri ve gündem Başkan veya Başkan Vekili tarafından düzenlenir.

Yönetim Kurulu ortaklık işleri gerektirdikçe, Başkan veya Vekillerin çağrısı üzerine toplanır. Toplantı günü Yönetim Kurulu kararı ile de tespit edilebilir. Üyelerden birisinin isteği üzerine, Başkan veya Vekili, Yönetim Kurulu'nu toplantıya çağırılmazsa Üyeler de re'sen çağrı yetkisine haiz olurlar.

Yönetim Kurulu'nun yılda en az dört (4) kez toplanması zorunludur.

Üyelerden birisi fiziki toplanma talebinde bulunmadıkça, Yönetim Kurulu kararlarını, içlerinden birisinin belirli bir hususa ilişkin olarak yaptığı öneriye, diğerlerinin yazılı olurları alınmak suretiyle de alabilir.

Yönetim Kurulu toplantı ve karar nisapları Türk Ticaret Kanunu hükümlerine tabidir.

Şirket Yönetim Kurulu, 01.01.2025 – 31.12.2025 tarihleri arasında 7 kez fiziki toplantı gerçekleştirmiştir. Yönetim Kurulu Üyelerinin bu toplantılara katılım oranı %83 olarak hesaplanmıştır.

Yönetim Kurulu toplantılarında her üyenin 1 oy hakkı bulunup, konular karara bağlanırken oy birliği aranmış ve Kurumsal Yönetim İlkelerine uyulmuştur. Yönetim Kurulu toplantılarına mazereti olmayan üyelerin fiili katılımı sağlanmıştır. 2025 yılında yapılan toplantılarda Yönetim Kurulu üyeleri tarafından alınan kararlar aleyhinde farklı görüş beyan edilmemiş ve toplantı tutanaklarına bir şerh düşülmemiştir. Ayrıca, alınan kararlara ilişkin olarak Yönetim Kurulu Üyelerinin ilave soruları ve bilgi talepleri olmadığı için zapta geçirilmemiştir.

Şirket Yönetim Kurulu Üyeleri, 2025 yılı içinde Şirket ile işlem yapmamış ve aynı faaliyet konularında rekabet edecek girişimlerde bulunmamıştır.

2.1 Yönetim Kurulu Beceri Matrisi İlkesi

Yönetim Kurulu üyelerinin farklı yetkinlikler, bilgi birikimi ve deneyimlere sahip olması, Yönetim Kurulu’nun işleyişini güçlendirmekte ve karar alma süreçlerine olumlu etki etmektedir. Ayrıca araştırmalar çeşitlilik sahibi bir yönetim kurulu olan şirketlerin, diğerlerine kıyasla %39 daha fazla kârlılığa sahip olduğunu göstermektedir. Bu doğrultuda, Yönetim Kurulu üyeliğine aday gösterilme sürecinde, çeşitlilik ve kapsayıcılık adına yalnızca cinsiyet eşitliği ile sınırlı değildir. Ayrıca sektörel bilgi, yönetim tecrübesi, ÇSY alanlarındaki bilgi birikimi, kriz yönetimi deneyimi, küresel ve uzun vadeli düşünme gibi birçok faktörü değerlendirmeye alarak adayların yetkinlikleri değerlendirilir. Adaylar arasında cinsiyet, yaş, etnik köken, din, dil, ırk gibi herhangi bir konuda ayırım yapılmasına müsamaha gösterilmez.

3. Yönetim Kurulu Bünyesinde Oluşturulan Komitelerin Sayı, Yapı ve Bağımsızlığı

Şirket Esas Sözleşmesi’ne göre, Yönetim Kurulu, görev ve sorumluluklarını sağlıklı bir biçimde yerine getirmek üzere, yeterli sayıda sair komite (“Komite”) oluşturur.

Tebliğ’in 4.5.1 no.lu maddesine göre “Aday Gösterme Komitesi” ve “Ücret Komitesi”nin sorumlulukları “Kurumsal Yönetim Komitesi” tarafından üstlenilmiş ve bu komite “Kurumsal Yönetim, Aday Gösterme ve Ücret Komitesi” olarak yeniden adlandırılmıştır. Yine Tebliğ’in 4.5.5 no.lu maddesinde “bir Yönetim Kurulu Üyesi’nin birden fazla komitede yer almaması” tavsiyesine uyulmasına özen gösterilmesine rağmen, komite üyeliğinin gerektirdiği iş uzmanlığı ve bağımsız üye sayısının sınırlı olması nedeniyle nedeniyle, bir Yönetim Kurulu Üyesi, birden fazla komitede üye olabilmektedir.

Kurumsal Yönetim, Atama ve Ücretlendirme Komitesi

Kurumsal Yönetim, Atama ve Ücretlendirme Komitesi, Şirket’in etik değerlere dayalı, iç ve dış paydaşlarına karşı sorumluluk bilinci taşıyan, risk farkındalığı yüksek, karar alma süreçlerinde şeffaf ve hesap verebilir, paydaş menfaatlerini gözeten ve sürdürülebilir başarıyı hedefleyen bir yönetim anlayışının devamlılığını sağlamayı amaçlar.

Komite, Kurumsal Yönetim İlkelerinin SPK ve diğer uluslararası kabul edilmiş kurumsal yönetim ilkeleri doğrultusunda belirlenmesi için Şirket Yönetim Kurulu’na önerilerde bulunmakta ve tavsiyeler oluşturmaktadır.

Kurumsal Yönetim, Atama ve Ücretlendirme Komitesi, Kurumsal Yönetim İlkeleri doğrultusunda Yönetim Kurulu tarafından atanan Başkan dahil beş üyeden oluşur. Komite başkanı, Şirket Yönetim Kurulu tarafından bağımsız üyeler arasından atanır.

Komite başkanlığının herhangi bir sebepten dolayı boşalması halinde, bunu izleyen ilk Yönetim Kurulu toplantısında yeni bir başkan atanıncaya kadar Yönetim Kurulu Başkanı, komite üyelerinden birini geçici başkan olarak görevlendirir.

Kurumsal Yönetim, Atama ve Ücretlendirme Komitesi, Şirket’te Kurumsal Yönetim İlkeleri’nin uygulanmasını temin eder ve uygulanmıyor ise, Yönetim Kurulu’na iyileştirici tavsiyelerde bulunur. Komite, Yatırımcı İlişkileri Bölümü’nün çalışmalarını da gözetir.

Yönetim Kurulu ve üst düzey yöneticilerin performans ve ücretlendirme esas ve değerlendirmelerinin yanı sıra, yönetim ve pay sahiplerince önerilen adaylar da dahil olmak üzere, bağımsız üye aday tekliflerini, adayın bağımsızlık ölçütlerini değerlendirerek, Yönetim Kurulu’na sunar. Bağımsız üye adayı, mevzuat gereği bağımsız olduğuna dair yazılı beyanı, aday gösterildiği esnada, Kurumsal Yönetim, Atama ve Ücretlendirme Komitesi’ne verir.

Adı Soyadı	Görevi	Yönetim Kurulu Üyeliğinin / Görevinin Mahiyeti
Mehmet KAHYA	Komite Başkanı	Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi
Suzan SABANCI	Komite Üyesi	İcracı Olmayan Yönetim Kurulu Üyesi
Serra SABANCI	Komite Üyesi	İcracı Olmayan Yönetim Kurulu Üyesi
Elçin Melisa Sabancı TAPAN	Komite Üyesi	İcracı Olmayan Yönetim Kurulu Üyesi
Erdem ERDOĞAN	Komite Üyesi	Mali İşler ve Yatırımcı İlişkileri Direktörü

Riskin Erken Saptanması Komitesi

Riskin Erken Saptanması Komitesi, Şirket Yönetim Kurulu tarafından 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu’nun 378’inci maddesi ile Tebliğ hükümleri uyarınca görevli ve yetkili olmak üzere kurulmuştur.

Komite, Şirket’in varlığını, gelişmesini ve devamını tehlikeye düşürebilecek stratejik, operasyonel, finansal, uyum ve sair her türlü riskin erken tespiti, bunun için gerekli önlemler ile aksiyonların uygulanması ve riskin yönetilmesi amacıyla faaliyet göstermektedir.

Komite üyeleri Şirket’in Yönetim Kurulu tarafından belirlenir ve kamuya açıklanır. Komite Başkanı, Şirket’in Yönetim Kurulu tarafından bağımsız üyeler arasından atanır. Komite’de; Başkan hariç, Şirket Yönetim Kurulu tarafından seçilen azami iki Üye bulunur. Komite Üyeleri tercihen icra yetkisi olmayan Yönetim Kurulu Üyeleri arasından seçilir.

İç tüzük gereği yılda en az 4 kez toplanması gereken Kurumsal Yönetim, Atama ve Ücretlendirme Komitesi 2025 yılında toplam 8 kez toplanmıştır.

Şirket Yönetim Kurulu’nun kararı ile Kurumsal Yönetim, Atama ve Ücretlendirme Komitesi Üyeleri şu şekilde belirlenmiştir:

Toplantılar, Başkan’ın uygun göreceği yerde, yılda en az altı defa yapılır. Her yıl başında Komite’ye ait yıllık toplantı takvimi, Komite Başkanı tarafından belirlenip tüm Üyelere duyurulur.

Komite Üyelerinin görev süresi, Şirket Yönetim Kurulu Üyeleri’nin görev süresiyle paraleldir. Komite, Yönetim Kurulu Üyeleri’nin seçimini takiben, yeniden oluşturulur.

Riskin Erken Saptanması Komitesi 2025 yılında toplam 6 kez toplanmıştır.

Şirket Yönetim Kurulu’nun kararı ile Riskin Erken Saptanması Komitesi Üyeleri şu şekilde belirlenmiştir:

Adı Soyadı	Görevi	Yönetim Kurulu Üyeliğinin Mahiyeti
Tayfun BAYAZIT	Komite Başkanı	Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi
Suzan SABANCI	Komite Üyesi	İcracı Olmayan Yönetim Kurulu Üyesi
Serra SABANCI	Komite Üyesi	İcracı Olmayan Yönetim Kurulu Üyesi
Elçin Melisa Sabancı TAPAN	Komite Üyesi	İcracı Olmayan Yönetim Kurulu Üyesi

Denetim Komitesi

Denetim Komitesi’nin amacı; Şirket’in muhasebe sistemi, finansal raporlama, finansal bilgilerin kamuya açıklanması, bağımsız denetim ile iç kontrol sisteminin işleyişinin ve etkinliğinin gözetimini yapmaktır. Denetim Komitesi; faaliyetlerini, görev ve sorumluluk alanıyla ilgili olarak ulaştığı tespit ve önerileri Şirket Yönetim Kurulu’na yazılı olarak sunar.

Denetim Komitesi Başkan ve Üyeleri, Şirket Yönetim Kurulu tarafından Bağımsız Üyeler arasından atanır.

Denetim Komitesi, 2025 yılında toplam 4 kez toplantı yapmış olup ana gündem maddeleri bağımsız denetim raporunun gözden geçirilmesi, Denetim Başkanlığı sunumlarının incelenmesi şeklindedir.

Şirket Yönetim Kurulu’nun kararı ile Denetim Komitesi Üyeleri şu şekilde belirlenmiştir:

Adı Soyadı	Görevi	Yönetim Kurulu Üyeliğinin Mahiyeti
Hüseyin GELİS	Komite Başkanı	Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi
Tayfun BAYAZIT	Komite Üyesi	Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi

Yönetim Kurulu Sürdürülebilirlik Komitesi

Yönetim Kurulu Sürdürülebilirlik Komitesi, sürdürülebilirlikle ilgili yerel ve uluslararası gelişmeleri izleyerek ve rehberlik ederek Yönetim Kurulu’na önemli katkıda bulunur. Şeffaflık ve sürdürülebilirlik raporlaması, politika geliştirme ve ÇSY konularını denetleyerek, paydaş beklentileriyle uyumu sağlamaya yönelik çalışmalar gerçekleştirir.

Yönetim Kurulu Sürdürülebilirlik Komitesi; Sabancı Holding Yönetim Kurulu tarafından atanan bir Raportör ve azami üç üyeden oluşur; bu üyelerden biri de Komite

Başkanıdır. Komite Başkanı bağımsız Yönetim Kurulu üyeleri arasından seçilerek Sabancı Holding Yönetim Kurulu tarafından atanır. Komite, yılda en az iki kez toplanır.

Yönetim Kurulu Sürdürülebilirlik Komitesi 2025 yılında 2 kez toplanmıştır.

Komite, Sabancı Holding İnsan Kaynakları ve Sürdürülebilirlik Başkanlığı ile koordineli olarak Sürdürülebilirlik Liderliği Komitesi’ne bağlı diğer yönetim fonksiyonlarının sorumluluğunda olan aşağıdaki

faaliyetleri gelişmeleri ve performansı takip eder, gerekli durumlarda Holding Yönetimine iyileştirme için rehberlik görevi üstlenir. Komite ayrıca Yönetim Kurulu’na bilgi verir ve gerekli gördüğü takdirde önerilerde bulunur. Sürdürülebilirlik konuları aşağıdaki gibidir:

a) Sürdürülebilirlik Yönetişimi

- Sürdürülebilirlik inisiyatiflerinin iç ve dış paydaş beklentilerine uygun şekilde hayata geçirilmesi amacıyla kurulmuş sürdürülebilirlik yönetişiminin yapısı ve işleyişi,
- İtibar riskleri dâhil olmak üzere, çevresel ve sosyal hususlarda ortaya çıkabilecek ve zaman zaman finansal riske dönüşebilecek tüm risklerin RESK koordinasyonunda detaylı bir şekilde ele alınması,
- Sabancı Holding yönetim kademesinin sürdürülebilirlik konusundaki yönetsel görevlerinin ifası için gerekli, yerel ve uluslararası tüm gelişmelere uygun bilgi düzeyine sahip olması.

Adı Soyadı	Görevi	Yönetim Kurulu Üyeliğinin Mahiyeti
Hüseyin GELİS	Komite Başkanı	Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi
Mehmet KAHYA	Komite Üyesi	Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi
Tayfun BAYAZIT	Komite Üyesi	Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi

4. Risk Yönetimi ve İç Kontrol Mekanizması

Sabancı Topluluğu’nda, her riskin aynı zamanda fırsatları da beraberinde taşıdığı düşüncesinden hareketle “sürdürülebilir büyüme”nin, risklerin etkin bir biçimde belirlenmesi, ölçülmesi ve yönetilmesi suretiyle sağlanacağı öngörülmektedir. Topluluk, misyonunun önemli bir parçası olan, “paydaşlarına değer yaratmak” için risk yönetimi konusunu önemle ele almaktadır. Bu doğrultuda Sabancı Topluluğu, Türkiye’nin öncü kurumlarından biri olarak güçlü risk yönetimi altyapısıyla, Topluluk genelinde tanımlanmış bir risk yönetimi sistemini uygulamaya devam etmektedir.

b) Sürdürülebilirlik Performansı

- Sabancı Topluluğu’na ilişkin performans göstergeleri ve hedefler ile bunların güncel tutulması.

c) Şeffaflık

- Her yıl Sürdürülebilirlik Raporu, Yatırımcı İlişkileri web sitesi veya İnsan Kaynakları ve Sürdürülebilirlik Grup Başkanlığı tarafından önerilen diğer mecralarda çevresel ve sosyal performansın kamuoyuna açıklanması.

d) Politikalar

- Başta Sorumlu Yatırım Politikası olmak üzere, Yönetim Kurulu seviyesinde ele alınması gereken çevresel ve sosyal politikaların oluşturulması veya mevcut politikaların güncellenmesi.

Şirket Yönetim Kurulu’nun kararı ile Sürdürülebilirlik Komitesi Üyeleri şu şekilde belirlenmiştir:

Sabancı Topluluğu paydaşlarına yaratılan değeri en üst düzeye çıkarmak ve Topluluğun sürdürülebilirliğini sağlamak için kurumsal risk yönetimi yaklaşımıyla risklerin erken tespiti, ölçülmesi, sürekli ve etkin bir şekilde izlenmesi sağlanmaktadır.

Sabancı Topluluğu’nda risk, tehditler kadar fırsatları da içeren bir kavram olarak görülmekte ve bu riskleri en etkin şekilde yönetmek amacıyla, kurumsal risk yönetimi tüm Topluluk şirketlerinde sürekli ve sistematik bir süreç olarak uygulanmaktadır. Risk kültürünün Topluluk genelinde yaygınlaştırılması için çalışılmakta, doğru işin doğru miktarda risk alınarak gerçekleştirilmesi

için güvence sağlanmaktadır. Topluluk şirketlerinin karşılaştığı riskler Sabancı Holding ve Topluluk şirketleri tarafından belirlenen Ana Risk Göstergeleri (Key Risk Indicators-KRI) ile takip edilmektedir. Bu göstergeler sürekli izlenmekte ve dönemsel olarak raporlanmaktadır. Ana Risk Göstergelerinin işaret ettiği risklerin yönetilmesi için gerekli aksiyonlar Sabancı Holding'in koordinasyonunda Topluluk şirketleri tarafından alınmaktadır.

Risk yönetimi, nicel ve nitel ölçüm metrikleri kullanılarak çeşitli kırımlarda belirlenen risk iştahı seviyelerine göre gerçekleştirilmektedir. Önem ve etki açısından önceliklendirilen riskler, modelleme çalışmaları ile sayısal olarak belirlenen tolerans limitleri ve güven aralıkları ile ölçümlenmektedir. Topluluk tarafından belirlenen stratejik ve finansal hedefler doğrultusunda önceliklendirilen riskler, riskten kaçınma, risk transferi, risk azaltma ve risk kabulü olarak belirlenen risk yönetimi stratejileri çerçevesinde ele alınmaktadır. Kurumsal Risk Yönetimi, risk azaltım aksiyonlarının kararlaştırılması ve takibi, aksiyon sorumluluklarının belirlenmesi, aksiyon planları için fayda-maliyet analizlerinin yapılması gibi kırımlarda gerçekleştirilir. Risk çalışması sonuçları, Holding Yönetim Kurulu, Riskin Erken Saptanması Komitesi ve Holding Üst Yönetimi tarafından periyodik olarak değerlendirilmektedir.

Risk yönetimine verdiği önem sayesinde hissedar değeri yaratmaya 2025 yılında da aralıksız devam eden Sabancı Topluluğu, sürdürülebilir bir büyüme performansı sergilemiştir. Güçlü sermayesi ve etkin yönetim anlayışıyla 2026 yılında da faaliyet gösterdiği tüm iş kollarındaki olası riskleri yönetmeyi taahhüt etmektedir.

Benzer şekilde İç Kontrol Mekanizması da şirket kurulduğundan bu yana mevcuttur. Finans dışı sektörlerde faaliyet gösteren Sabancı Topluluğu şirketlerinde kurumsal risk yönetimi, ilgili yönetim kurulları ve bunlara bağlı risk komitelerinin gözetiminde, ilgili süreç ve faaliyetlerden sorumlu yöneticiler ile şirketlerin üst yönetimi tarafından yürütülmektedir.

Şirketler karşılaşılabilecekleri riskleri tespit ederek risklerin olasılıklarına ve neden olabilecekleri kayıpların büyüklüğüne göre önceliklendirmektedir. Öncelikli riskler, Şirket Yönetimi, Riskin Erken Saptanması Komitesi ve Şirket Yönetim Kurulu tarafından periyodik raporlarla izlenmektedir. Buna göre alınacak tedbirler de dahil olmak üzere risk yönetimi süreçlerine karar verilir ve bu süreçlerin uygulanması ve sonuçları izlenmektedir. Grup iştiraklerinin finansal, stratejik, operasyonel ve uyum risklerinin yönetimi de Risk Direktörlüğü'nün yönlendirmesi ve takibiyle Sabancı Holding'in riskin muhtevasıyla ilgili birimleri aracılığıyla gerçekleştirilmektedir.

5. Şirket'in Stratejik Hedefleri

Şirket Yönetim Kurulu, vizyon ve misyonunu belirleyerek bunu Faaliyet Raporu'nda yazılı bir şekilde ve aynı zamanda www.sabanci.com adresinde internet sitesinde kamuya açıklamıştır ve Şirket'in uzun vadeli stratejileri de bu temeller üzerine inşa edilmektedir.

Yönetim Kurulu, CEO ve Yürütme Kurulu ile birlikte tartışarak üç yıllık stratejik hedefleri belirler ve her yıl günceller. Hedeflere ulaşıp ulaşılmadığı her ay sonu alınan yönetici raporları ile takip edilir. Şirket'in hedeflerine ulaşp ulaşmadığı, sene sonu yapılan performans değerlendirmesinde baz oluşturur.

6. Mali Haklar

Şirket Esas Sözleşmesi uyarınca Genel Kurul, Yönetim Kurulu Başkanı ve üyelerine ödenecek huzur hakkı, ücret, ikramiye ve primi belirlemektedir. Finansal tablo dipnotlarımızda üst düzey yöneticilere yapılan ödemeler kamuya açıklanmaktadır.

2025 yılı içinde Şirket; hiçbir Yönetim Kurulu Üyesi'ne borç vermemiş, kredi kullandırmamış, verilmiş olan borçların ve kredilerin süresini uzatmamış, şartlarını iyileştirmemiş; üçüncü bir kişi aracılığıyla şahsi kredi adı altında kredi kullandırmamış veya lehine kefaletler gibi teminatlar vermemiştir.

BÖLÜM III – SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

1. Sürdürülebilirlik Yaklaşımı

Sabancı Holding, sosyal sorumluluklarına ve sürdürülebilirlik ilkelerine karşı duyarlı olup; çevresel, sosyal, yönetim ve iş uygulamalarıyla ilgili düzenlemelere ve etik kurallara uymayı amaçlar. Şirket, uluslararası geçerliliğe sahip insan haklarına destek olur ve gereken uyumu gösterir.

2. Sürdürülebilirlik İlkelerine Uyum Durumu

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

Sabancı Holding'in çevresel liderliği, CDP derecelendirmesinde İklim Değişikliği ve Su Güvenliği alanlarında elde ettiği Çifte A notu ile bir kez daha teyit edildi. Buna ek olarak, Topluluk bünyesindeki dokuz şirket CDP'nin Küresel A Listesi'nde yer aldı; Ormanlar dahil olmak üzere Çifte A ve Üçlü A notları elde edildi. Bu sonuçlar, Sabancı Topluluğu'nun portföy genelinde çevresel sorumluluğa istikrarlı yaklaşımını yansıtır.

2025 yılında Sabancı Holding, MSCI'nin ÇSY derecelendirmesinde AA notunu koruyarak çevresel, sosyal ve yönetim risklerinin yönetimi ile raporlama uygulamalarındaki tutarlılığını sürdürdü.

Kategori	Tam Uyum	Kısmi Uyum	Uyumsuz	İlgisiz
Genel	10	-	-	-
Çevre	22	1	-	-
Sosyal	14	-	-	1
Kurumsal Yönetim	2	-	-	-
Toplam	48	1	-	1

Sabancı Holding, LSEG'nin ÇSY derecelendirmesinde A (Mükemmel) notu alarak, küresel ölçekte 100'ün üzerinde yatırım holdingi arasında bilgilendirme kalitesi açısından öne çıkan şirketler arasında yer aldı.

Sabancı Holding, üst üste üçüncü kez S&P Global Sürdürülebilirlik Yıllığı'nda yer alarak sürdürülebilirlik stratejisinin küresel düzeydeki gücünü ve derinliğini bir kez daha ortaya koydu.

Sabancı Holding'in lider konumu, Türkiye sermaye piyasalarında da bir kez daha teyit edildi. Holding, sürdürülebilirlik performansı ile piyasa likiditesini birlikte dikkate alan Borsa İstanbul Sürdürülebilirlik 25 Endeksi (XSD25) kapsamında yer almaya devam etti.

Sermaye Piyasası Kurulu'nun hazırlamış olduğu ve ilk olarak 2020 yılında uygulamaya alınan Sürdürülebilirlik İlkeleri Uyum Çerçevesi ile birlikte ülkemizde de dünya standartlarında bir sürdürülebilirlik uyum standardı benimsenmiştir. Bu yıl Sabancı Holding, "Sürdürülebilirlik İlkeleri Uyum Çerçevesi" gereği şirketlere sunulan toplam 50 ilkenin 48'ine tam uyum ve 1'ine kısmi uyum sağlarken, kalan ilke için uyum durumu değerlendirilememiştir.

2025 yılında Sabancı Holding'in Sürdürülebilirlik İlkeleri'ne uyum durumu aşağıdaki tabloda özetlenmiştir:

Sabancı Holding'in, Sermaye Piyasası Kurulu Sürdürülebilirlik İlkeleri Uyum Çerçevesi'nde yer alan ilkelere uyum durumunu gösteren 2025 Sürdürülebilirlik Uyum Raporu'na [2025 Entegre Faaliyet Raporu internet sitesi](#) altında yer alan ["İndirme Merkezi"](#) bölümünden ulaşabilirsiniz.