

Yönetim Kurulu Başkanı'nın Mesajı

TUTARLILIKLA İNŞA EDİLEN GÜVEN

Sabancı Holding'in yönetim anlayışı, insana yaptığı yatırımlar ve sürdürülebilirliğin iş modeline entegrasyonu; sermaye piyasaları ve sürdürülebilirlik platformlarında uluslararası otoritelerin değerlendirmelerine de yansıyor. Hem küresel ÇSY endeksleri ve derecelendirmelerindeki güçlü konumumuz hem de işveren uygulamaları, şeffaflık ve sürdürülebilirlik performansımız kapsamında elde ettiğimiz sıralamalar, uygulamalarımızın uluslararası boyutta tanındığının somut göstergeleri. Bu sonuçlar, kısa vadeli bir yaklaşımın değil uzun vadeli disiplinin, tutarlı bir yönetimin ve kuruma duyulan güvenin bir yansıması.

GELECEK YÜZYIL İÇİN BÜTÜNCÜL BİR BAKIŞ AÇISI

Bu rapor, Sabancı Holding'in ilk Entegre Faaliyet Raporu olma özelliğini taşıyor. Yönetim Kurulu açısından entegre raporlama, yönetim yaklaşımımızın doğal bir yansıması. Finansal performansı strateji, risk, sürdürülebilirlik, etik ve insan kaynağı ile tek ve bütüncül bir çerçevede birleştirerek Topluluğun uygulamada nasıl yönetildiğini ve gözetildiğini ortaya koyuyor.

Önümüzdeki dönemde sorumluluğumuz net: Bir asırda inşa edilen değerleri korumak ve Sabancı'nın önümüzdeki yüzyılda dayanıklı, geleceğe hazır ve güvenilir bir kurum olarak konumunu sürdürmesini sağlamak. Disiplinli yönetim, şeffaf liderlik ve uzun vadeli bakış açısıyla, Sabancı'nın tüm paydaşları için kalıcı değer yaratmaya devam edeceğine inancımız tamdır.

Hissedarlarımıza, çalışma arkadaşlarımıza, çözüm ortaklarımıza ve tüm paydaşlarımıza Sabancı'ya duydukları güven ve sağladıkları katkılar için teşekkür ederim.

Saygılarımla,

Hayri Çulhacı

Yönetim Kurulu Başkanı

CEO'nun Mesajı



Kivanç Zaimler

Yönetim Kurulu Üyesi ve CEO

Değerli Paydaşlarımız,

Topluluğumuzun hızla değişen küresel ortamda yeni bir döneme adım attığı bu süreçte, Sabancı Holding CEO'su olarak sizlere ilk kez hitap etmekten onur duyuyorum. Görevi Haziran ayında, küresel piyasaların daha sıkı finansal koşullara, jeopolitik belirsizliklere ve sektörler genelinde yapısal dönüşüme uyum sağladığı bir dönemde devraldım. Türkiye'de ise yıl genelinde normalleşme süreci, enflasyon dinamikleri ve düzenleyici tedbirler finansal koşulları ve yatırım kararlarını şekillendirmeye devam etti. Düzenlemeye tabi ve rekabete açık iş alanlarını da kapsayan çeşitlendirilmiş iş kollarında faaliyet gösteren bir topluluk olarak 2025 yılı, dayanıklılık ile ivme arasında sürekli bir denge kurmayı gerektirdi.

Tek bir kırılmanın değil, iç içe geçmiş dinamiklerin öne çıktığı bir yılı geride bıraktık. Dalgalanma, ayrışma ve hızlı yapısal değişimle şekillenen bu ortamda performans, yalnızca hızlı tepki verme kapasitesine değil, aynı zamanda faaliyet modelinin gücüne de bağlıydı. Bizim için bu model üç ilkeye dayanıyor: karar alma süreçlerinde hız, sermaye tahsisinde disiplin ve uygulamada tutarlılık. Bu ilkeleri portföy genelinde uyum içinde korumaya odaklanarak hem dayanıklılığımızı güçlendirdik hem de uzun vadeli değer yaratımını destekleyen, kırılmalara karşı dirençli bir stratejik yapı inşa ettik.

CEO'nun Mesajı

DAYANIKLILIĞIN SOMUT PERFORMANSA YANSIDIĞI BİR YIL

Yıl boyunca sıkı finansal koşullar, yüksek fonlama maliyetleri ve enflasyon kaynaklı baskılar operasyonel planlamamızı şekillendirdi. Finansal gücümüzü ve bilançomuzun dayanıklılığını korumaya ve stres altında da sağlam kalmaya devam eden bir portföy yapısını sürdürmeye odaklandık. Maliyet odaklı disiplinimiz, ihtiyatlı likidite yönetimimiz ve dengeli portföy yapımız sayesinde dalgalanmaları yönetirken operasyonel sürekliliği koruduk. Yılın sonuna doğru para politikasındaki gevşeme ile birlikte bankacılık operasyonlarının katkısında artış görürken; çeşitlendirilmiş portföy yapımız sayesinde net kârlılıkta geçmiş yıla kıyasla belirgin bir iyileşme sağlandı. Enerji ve Finansal Hizmetler segmentlerinde artan FAVÖK marjları ise, yıllık %8 oranında gerçekleşen kombine FAVÖK büyümesini ciddi oranda destekledi. Konsolide gelirler reel bazda neredeyse yatay kalırken; özellikle son çeyrekte net kârda görülen belirgin toparlanma ile yıl sonu konsolide net kârımız 3,8 milyar TL seviyesine ulaştı. Enflasyon muhasebesi uygulaması raporlanan finansal sonuçları etkilemeye devam ederken, operasyonlarımızın temel performansına, nakit yaratımına ve tekrarlayan değer üretimine odaklanmanın önemini pekiştirdi.

Holding seviyesinde solo net nakit pozisyonumuz 8,5 milyar TL ile güçlü kalmaya devam etti. Banka dışı kaldıraç oranı (Banka Dışı Net Finansal Borç / Banka Dışı FAVÖK) 1,6x seviyesinde gerçekleşerek politika eşliğimizin altında kaldı. Toplam banka dışı kombine yatırım harcamaları 1,9 milyar ABD doları seviyesinde gerçekleşirken, kombine seviyede banka dışı toplam yatırım harcamalarının gelirlere oranı %12,3 oldu. Bu oran, öncelikli büyüme platformlara yatırım yapmaya devam ederken finansal esnekliği koruduğumuzu

gösterdi. Aynı dönemde banka dışı gelirler içindeki döviz payı 20% seviyesine ulaştı ve portföy dayanıklılığımızı daha da güçlendirdi.

STRATEJİK İŞ KOLLARI GENELİNDE PORTFÖY PERFORMANSI

Bankacılık ve Finansal Hizmetler alanında, Akbank ile sigorta şirketlerimiz arasındaki iş birliğini güçlendirmek ve böylece müşterilerin finansal ihtiyaçlarına daha bütüncül şekilde yanıt verebilmek amacıyla, bu iş kolunun liderliğini daha entegre bir yapıda bir araya getirdik. Akbank, varlık kalitesini ve dijital liderliğini korurken seçici ve kalite odaklı kredi büyümesini sürdürdü. Sigorta tarafında ise kârlılık odaklı fiyatlama disiplinimizi güçlendirdik, Medisa'yı sağlık platformu olarak ölçeklendirdik ve finansal hizmetler platformumuzun Akbank ile entegrasyonunu derinleştirdik. Bu adımlar, bankacılık ve finansal hizmetler alanının verimliliğini artırırken, portföyün stratejik yönlendirme kapasitesini geliştiriyor, dayanıklılığını ve uzun vadeli değer yaratma kapasitesini güçlendiriyor.

Enerji ve İklim Teknolojileri alanında kapasitemizi artırırken, getiri disiplinini ve nakit akışı istikrarını koruduk. Türkiye'de toplam elektrik üretim kapasitemizi 4,5 GW seviyesine çıkardık ve 2028 yılında yenilenebilir enerji odağında 6 GW'ı aşma hedefimize emin adımlarla ilerledik. Rüzgâr kapasitesinde 1 GW eşliğini aşarken, YEKA 2024 ihalesiyle 750 MW kapasiteyi güvence altında aldık ve sabit fiyatlı elektrik anlaşmalarıyla çeşitlendirilmiş üretim portföyümüzdeki uzun vadeli öngörülebilirliği güçlendirdik. ABD'deki yenilenebilir enerji platformumuz 504 MW kurulu ve faal kapasiteye ulaşırken, bu yıl içerisinde 286 MW kapasiteyi geliştirme sürecine aldık. Elektrik dağıtım iş kolumuzda ise Türkiye'de 2026-2030 dönemi için tanımlanan yeni

düzenleyici çerçeve, şebeke modernizasyonuna yönelik uzun vadeli yatırımlar için öngörülebilir bir getiri yapısı sunuyor. Temsa'nın otobüs operasyonları ise, düşük karbonlu mobilite platformlarının ölçeklendirilmesine odaklanan, pazarda farklılaşmış konumlanması ve proaktif planlama sayesinde güçlü bir yıl geçirdi. Yeşil ve çok taraflı finansmanla desteklenen bu iş kolunu, ölçek, dayanıklılık ve sermaye verimliliğini dengeleyen entegre bir büyüme platformu olarak yönetiyoruz.

Malzeme Teknolojileri alanında dayanıklılığımızı ve uluslararası ölçeğimizi güçlendirmeye devam ettik. Çimsa'da ABD'de devreye alınan yeni öğütme kapasitesi ve Mannok'un entegrasyonu, döviz bazlı gelirlerdeki artışı ve kârlılığı destekledi. Akçansa ise mevcut kapasitesi ve coğrafi konumunun sağladığı avantajı kullanarak değişen piyasa koşullarında iç pazar ve ihracat hacimlerini esnek şekilde yönetti. Kordsa olağanüstü koşulların yarattığı zorluklara rağmen portföy optimizasyonu ve sıkı finansal disiplinini korudu; diğer taraftan bu yıl kompozit iş kolunun katkısı güçlü oldu. Brisa'nın, Malzeme Teknolojileri çatısı altında yeniden konumlandırılması stratejik odaklanmayı güçlendirirken, şirket, satış karmasındaki üst segment ürünlerin payını artırmayı ve pazar liderliğini korumayı sürdürdü. Portföy genelinde disiplinli sermaye tahsisi ve uluslararası alandaki seçici konumlanma, dalgalı dönemlerde dayanıklılığı artırırken getiri potansiyelini güçlendirdi.

Dijital Teknolojiler alanında dayanıklı, uyumlu ve ölçeklenebilir dijital altyapıya olan talep artmaya devam etti. SabancıDx ve Bulutistan ile bulut çözümleri ve yönetilen hizmetler alanında entegre hizmet yapımızı güçlendirdik. SabancıDx 5 bin'in üzerinde müşteriye hizmet verirken, Bulutistan 1.000'in üzerinde kurumsal müşteriye ve Birleşik Krallık, Almanya, Özbekistan ve Azerbaycan'ı kapsayan geniş bir iş ortağı

ekosistemine ulaştı. Yeni nesil dijital altyapıya, özellikle veri merkezleri ve ölçeklenebilir bulut platformlarına daha net bir stratejik odak getirdik. Bu yaklaşım, segmentin portföy içinde sermaye yoğun olmayan ve tekrarlayan gelir üreten bir büyüme motoru olarak konumunu güçlendirdi. Veri, yapay zekâ ve güvenli altyapı rekabet gücünün temel unsurları haline gelirken, dijital platformlarımız Sabancı'yı bir sonraki değer yaratım dalgasının merkezine taşıyor.

Tüketici odaklı diğer iş kollarımız daha zorlu bir faaliyet ortamını geride bıraktı. Bu dönemde aktif ve disiplinli portföy yönetim yaklaşımı kritik önem taşıdı. Bu iş kollarında yeniden yapılanma ve performans odağını güçlendirdik. Teknosa'da öncelik kârlılık, maliyet kontrolü ve dijital öncelikli çok kanallı iş modeli olurken Carrefoursa'da ise ölçek ve dijital yetkinlikler, yoğun rekabet ortamında performans destekleyen unsurlar oldu.

2025 yılı portföy performansı, farklı iş kollarının farklı katkılar ürettiği; ancak ortak bir yönetim, sermaye tahsisi ve uygulama disiplini altında bütünleşik bir yapı olarak yönettiğimiz iş modelimizin gücünü ortaya koyuyor. Uzun vadeli potansiyel, stratejik uygunluk ve değer yaratımı odağıyla tüm iş kollarındaki portföy uyumunu gözetiyor ve sermaye tahsisi fırsatlarını aktif olarak değerlendiriyoruz.

DNA'MIZ: BAĞLANTILI, DÖNÜŞEN VE ÖNCÜLÜK EDEN

Sabancı, değer yaratımını birbirinden bağımsız iş alanları üzerinden değil, bağlantılı bir sistem kurgusu içinde ele alıyor. Topluluk platformlar ve ekosistemler geliştirerek birlikte üretimi güçlendiriyor, öğrenme hızını artırıyor ve yetkinliklerin portföy genelinde ölçeklenmesini sağlıyor.

CEO'nun Mesajı

Bu ağ yaklaşımı DNA'mızın temel unsurlarından birini oluşturuyor ve Sabancı'nın entegre bir bütün olarak gelişmesini sağlıyor. Bilgi birikiminin, yetkinliklerin ve rekabet avantajlarının iş alanları arasında akışkan biçimde paylaşıldığı bu yapı; inovasyonu, dayanıklılığı ve giderek daha bağlantılı hale gelen küresel ekonomideki rekabetçi konumumuzu güçlendiriyor.

2026'ya girerken bu DNA, yenilenen liderlik ve yönetim modelimizle daha da pekişiyor. Yürütme Kurulu, portföy düzeyinde sahipliği, ortak sorumluluğu ve koordineli uygulamayı karar alma süreçlerinin merkezine taşıyor. Yeni ekip yapısıyla stratejik yatırım disiplinini operasyonel liderlikle hizalayarak topluluğu bağlantılı bir sistem olarak yönetiyor, platformları ölçeklendiriyor, sermayeyi çevik biçimde yeniden tahsis ediyor ve döngüler boyunca getiri odaklı portföy optimizasyonunu güçlendiriyoruz.

2029 STRATEJİSİ: AMAÇ VE DİSİPLİNLE ÖLÇEKENME

Uzun vadeli amacımız, vizyonumuzu ölçülebilir finansal ve stratejik eşiklere dönüştürerek Sabancı Holding'in Net Aktif Değerini 2029 yılına kadar 20 milyar ABD dolarına ulaştırmak. 2029 Stratejimiz, bu amacı disiplinli sermaye tahsisi ve çevik uygulama ile destekleyen; sürdürülebilir, dijital ve ölçeklenebilir büyüme için tasarlanmış, geleceğe dayanıklı bir portföy yapısını içeriyor. Bu hedef doğrultusunda, AOSM düzeltilmiş getiri için 120-150 baz puan aralığı, kombine bazda, banka dışı yatırım harcamalarının gelirlere oranında %15-20 aralığı, gelirler içinde döviz payında %30 ve üzeri, banka dışı net borç/FAVÖK oranında ise 2,0x ve altı gibi net eşikleri temel olarak ilerliyoruz.

Sermaye kullanım çerçevemiz ile bilanço çevikliği ve hissedar getirilerini korumayı esas alıyor; yakınsak büyüme alanlarına ve stratejik coğrafyalara odaklanıyor; ölçeklenebilirliği ve dayanıklılığı güvence altına almak amacıyla satın almalar ile sıfırdan yatırımlar arasında denge kuruyoruz.

KALICI BAŞARININ TEMEL UNSURLARI: LİDERLİK, İNSAN KAYNAĞIMIZ VE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

Rakamların ötesinde, 2025 yılı kurumların odağını koruma, sorumlu hareket etme ve belirsizlik ortamında çalışanlarını destekleme kapasitesini test etti. Liderlik kalitesi, yetenek gücü ve sürdürülebilirliğin iş modeline entegrasyonu, Sabancı'nın kalıcı başarısının arkasındaki güçlendiren unsurlar olmaya devam ediyor. Sorumlu yatırım ilkeleri karar alma süreçlerimize yön veriyor ve büyümenin hesap verebilirlik yaklaşımı ve uzun vadeli bir perspektif çerçevesinde gerçekleşmesini sağlıyor.

Attığımız her adımın merkezinde çalışanlarımız yer alıyor. Yetkinliklerin sürekli geliştirilmesi ve liderlik gelişim programlarının devamlılığı, performans odaklı kültürümüzle stratejinin somut sonuçlara dönüşmesini mümkün kılıyor. Yönetişim, şeffaflık ve sürdürülebilirlik uygulamalarımız güvenilirliği pekiştiriyor ve Sabancı'nın uzun vadeli, güvenilir bir iş ortağı olarak itibarını güçlendiriyor.

DİSİPLİNLİ UYGULAMANIN ULUSLARARASI ÖLÇEKTE TEYİDİ

2025 yılında istikrarlı performansımız ve güçlü yönetim yapımız, uluslararası ölçekte önde gelen değerlendirme kuruluşları tarafından tanınmaya devam etti. Sabancı Holding, Forbes-Statista tarafından hazırlanan

Dünyanın En İyi İşverenleri listesinde dünya genelinde 51'inci, Türkiye merkezli şirketler arasında ise birinci sırada yer aldı. TIME dergisinin Dünyanın En İyi Şirketleri listesinde ise çalışan memnuniyeti, gelir artışı ve sürdürülebilirlikte şeffaflık alanlarındaki performansı ile 131'inci sırada konumlandı.

Sabancı Holding'in çevresel performansı, CDP derecelendirmesinde İklim Değişikliği ve Su Güvenliği alanlarında elde ettiği Çifte A notu ile teyit edildi. Aynı dönemde MSCI'nin ÇSY derecelendirmesinde AA notu korundu; LSEG'nin ÇSY derecelendirmesinde A (Mükemmel) notu alındı ve Sabancı Holding üst üste üçüncü kez S&P Global Sürdürülebilirlik Yıllığı'nda yer aldı. Bu sonuçlar, disiplinli uygulama, şeffaf yönetim ve uzun vadeli karar alma yaklaşımımızın doğal yansıması olarak ortaya çıkıyor.

Aynı uzun vadeli yaklaşım, gençlerin güçlendirilmesi ve yetkinlik gelişimine yönelik taahhüdümüze de yön veriyor. 2025 yılında Sabancı Gençlik Seferberliği, Türkiye genelinde 7 farklı lokasyonda 11 Teknoloji ve Etki Merkezi'ne ulaştı ve yıl sonu itibarıyla 36 bin gence erişim sağladı.

DEĞER YARATIMINA ENTEGRE BAKIŞ

Bu rapor, Sabancı için önemli bir kilometre taşı niteliği taşıyor. İlk Entegre Faaliyet Raporumuz, Topluluğun uygulamada nasıl yönetildiğini bütüncül bir çerçevede ortaya koyuyor. Finansal performansın, stratejinin, yönetişimin, sürdürülebilirliğin ve insan odağının tek ve bütüncül bir değer yaratım kurgusunda nasıl bir araya geldiğini yansıtıyor. Değerin zaman içinde nasıl üretildiğini, korunduğunu ve ölçeklendirildiğini şeffaf ve entegre bir bakış açısıyla sunuyor.

Bu entegre perspektif aynı zamanda karar alma yaklaşımımızı da yansıtıyor. Hesap verebilirliği güçlendiriyor, uzun vadeli düşünmeyi derinleştiriyor ve ikinci yüzyılımıza ilerlerken paydaşlarımızla stratejik uyumumuzu pekiştiriyor. Önümüzdeki döneme, modelimize duyduğumuz güven ve yönümüz konusundaki netlikle ilerliyoruz. Zaman içinde kanıtlanmış disiplinli uygulama ve tutarlılıkla örülen güven, Sabancı'nın değer yaratımı anlayışının temelini oluşturuyor.

Bu güven, stratejik hedeflerimiz ile somut sonuçlar arasında güçlü bir bağ kuruyor; yetenekleri çekmemizi, sermayeye daha etkin erişmemizi ve kalıcı iş birlikleri geliştirmemizi mümkün kılıyor. Böylece giderek daha karmaşık hale gelen küresel ekonomide rekabet gücümüzü derinleştiriyoruz. Geleceğe hazır bir portföy yapısı, disiplinli uygulama ve güven temeline dayanan entegre yönetim yaklaşımıyla Sabancı, kalıcı değer yaratmayı sürdürecektir güçlü bir konumda bulunuyor.

Bu ortak yolculuğa katkı sunan tüm çalışma arkadaşlarımıza, iş ortaklarımıza, yatırımcılarımıza ve paydaşlarımıza içtenlikle teşekkür ediyorum. Onların bağlılığı, iş birliği ve güveni, Sabancı'nın bugün yarattığı değer ve gelecekte genişleteceği etki alanının en güçlü dayanağını oluşturuyor.

Saygılarımla,

Kıvanç Zaimler

Yönetim Kurulu Üyesi ve CEO