

"Döngüsel üretim modelleri, yüksek performanslı ürünleri ve yenilikçi teknolojileri ölçeklendirerek; ileri malzemeler ile yeni nesil mobilite çözümlerini entegre eden, geleceğe hazır bir sanayi platformu inşa ediyoruz. Daha temiz, daha akıllı, daha verimli ve daha dayanıklı küresel değer zincirlerine dönüşümü destekleyen yetkinliklerimizi güçlendiriyoruz."



Burak Orhun
Malzeme Teknolojileri Grup Başkanı

DEĞER YARATIMIMIZ

Sabancı'da değer yaratma yaklaşımı, bir asır boyunca inşa edilen sağlam temellerden besleniyor ve birbirine bağlı ekosistemler aracılığıyla genişliyor. Yarının altyapısını şekillendiren platformlar kuruyor, Türkiye'nin rekabet gücünü artırıyor ve sürdürülebilir, yüksek performanslı sanayilere geçişi hızlandırıyoruz. Disiplinli yaklaşımımız, Ar-Ge gücümüz ve çok paydaşlı modelimiz, sanayi yetkinliklerini ölçülebilir toplumsal ve ekonomik değere dönüştürüyor.



"Güçlü sermaye yapısı ile disiplinli sermaye tahsis politikası, müşteri güveni, sürdürülebilir finans ve dijital dönüşüm üzerine inşa edilen bankacılık ve finansal hizmetler ekosistemimiz, Türkiye'nin dayanıklılığının temel taşlarından biri olmayı sürdürüyor. Bu güç, Sabancı'nın ikinci yüzyılına netlik, istikrar, finansal kapsayıcılık ve sürdürülebilir ekonomik kalkınmayı geniş kapsamda destekleyebilecek bir kapasiteyle girmesini sağlıyor."

Hakan Binbaşgil
Bankacılık ve Finansal Hizmetler Grup Başkanı

Dönüşüm Halindeki Bir Dünyada Yol Almak

Sabancı Holding'in değer yarattığı faaliyet ortamı; jeopolitik, çevresel, toplumsal ve teknolojik dinamiklerin farklı zaman dilimlerinde hızlanarak ve birbirini besleyerek bir araya gelmesiyle şekilleniyor. Riskler artık tek başına ortaya çıkmıyor; birbirleriyle etkileşiyor, güçleniyor ve giderek piyasalar, toplumlar ve iş modelleri üzerinde sistemik etkilere dönüşüyor.

[Dünya Ekonomik Forumu \(WEF\) 2025 Küresel Risk Raporu](#)'na göre yakın vadede küresel görünüm; devlet temelli silahlı çatışmalar, aşırı hava olayları ve jeo-ekonomik çatışmalarla şekilleniyor. 2027'ye uzanan orta vadede, dezenformasyon ve siber casusluk dahil olmak üzere bilgi bütünlüğüne yönelik risklerin, artan toplumsal kutuplaşmayla birlikte yoğunlaşması bekleniyor. 2035 perspektifinde ise biyoçeşitlilik kaybı, yerküre sistemlerindeki kritik değişimler ve doğal kaynak kıtlığı gibi çevresel risklerin küresel risk gündemine hâkim olması öngörülüyor.

Aynı zamanda, özellikle yapay zekâ alanındaki hızlı teknolojik ivmelenme, ekonomilerin işleyiş biçimini yeniden şekillendiriyor. Büyük ölçekte yapay zekâ odaklı bilişim; dayanıklı dijital altyapılara, güvenli veri ekosistemlerine ve kesintisiz enerji arzına olan ihtiyacı artırırken, siber riskleri ve bilgi bütünlüğüne yönelik tehditleri de büyütüyor.

Ortaya çıkan riskler, bu risklerin potansiyel finansal etkileri ve hayata geçirilen önlemlerle ilgili ayrıntılı bilgi için, 2026 yılı üçüncü çeyreğinin başında kamuoyuna açıklanacak olan TSRS uyumlu Sürdürülebilirlik Raporumuza [Sabancı Holding Yatırımcı İlişkileri internet sitesinden](#) ulaşabilirsiniz.

BU ÇERÇEVENİN SABANCI'NIN İŞ MODELİ AÇISINDAN ANLAMI

Yeşil ve dijital kesişiminde portföy konumlandırması: Karbonsuzlaşma, elektrifikasyon, enerji depolama, veri merkezlerinin güvenilirliği ve güvenli bağlantıyı mümkün kılan yeni nesil enerji ve iklim teknolojileri ile dijital altyapı, malzeme ve mobilite alanlarına odaklanılıyor.

Dayanıklılık ve çeviklik: Tedarik zincirinde alternatifli yapılar, farklı ülkelerdeki mevzuat ve standartlara uyum ile dinamik risklerin tamamını kapsayan ve sürekli geliştirilen senaryo çalışmaları sayesinde yapısal dayanıklılık güçleniyor.

Doğa ve kaynak yönetimi: Enerji, biyoçeşitlilik, su yönetimi ve döngüsellik; fiziksel ve geçiş risklerine maruziyeti azaltmak amacıyla yatırım kararlarının ve operasyonel kararların ayrılmaz bir parçası olarak ele alınıyor.

Yönetişim ve risk kültürü: Kurum genelinde yönetim yaklaşımının, entegre risk ve fırsat yönetimi anlayışının ve üçlü savunma hattı modelinin benimsenmesi; organizasyonun hem riskleri hem de ortaya çıkan fırsatları sistematik biçimde öngörmesini, değerlendirmesini ve bunlara yanıt vermesini sağlıyor. Bu sayede belirsizlik, disiplinli ve değer yaratan aksiyonlara dönüştürülüyor.

BU ÇERÇEVENİN SABANCI'NIN BÜYÜME TEMALARI AÇISINDAN ANLAMI

Aşağıda yer alan megatrendler, Dünya Ekonomik Forumu'nun küresel risk çerçevesi içinde büyüme açısından en kritik başlıkları temsil ediyor. Bu megatrendler, Sabancı'nın uzun vadeli değer yaratımını, rekabetçi konumunu ve yatırım platformları genelinde sermaye tahsis kararlarını doğrudan etkileyecek en önemli faktörleri ortaya koyuyor.

Düşük Karbonlu ve Yeni Nesil Enerji ve Malzemeler

İlgili Yatırım Temaları:

Enerji ve İklim Teknolojileri ile Malzeme Teknolojileri

Temiz enerji, yeni enerji kaynakları, elektrifikasyon, enerji depolama, karbon verimliliği yüksek sanayi süreçleri ve yeni nesil malzemeler alanındaki gelişmeler, Sabancı'nın stratejik platformlarını doğrudan güçlendiriyor. Bu teknolojiler, bir yandan geçiş risklerini azaltırken, diğer yandan yenilenebilir enerji üretimi, BESS (Batarya Enerji Depolama Sistemleri) çözümleri, ileri malzemeler, düşük karbonlu çimento ve malzeme değer zinciri genelindeki süreç inovasyonları gibi alanlarda, düşük karbonlu ve yeni nesil enerji ve malzemelere yönelik ölçeklenebilir büyüme fırsatları yaratıyor.

Büyük Ölçekte Yapay Zekâ Destekli Bilişim

İlgili Yatırım Temaları:

Dijital Teknolojiler ve dolaylı olarak Enerji ve İklim Teknolojileri

Yapay zekâ iş yüklerinin oluşturduğu yüksek yoğunluklu hesaplama ihtiyacının hızla artması; güvenli bulut ortamlarına, veri merkezi altyapılarına, yüksek performanslı bilişime ve dayanıklı dijital hizmetlere olan talebi artırıyor. Bu dönüşümle birlikte enerjiden bilişime uzanan ekosistemlere doğru yaşanan kayma, dijital yatırımlar ile enerji platformları arasındaki sinerjiyi güçlendiriyor ve Sabancı'yı düşük veya sıfır karbonlu hiper ölçekli veri merkezleri ile uç bilişim mimarileri gibi yeni nesil bilişim altyapılarından fayda sağlayacak şekilde konumlandırıyor.

Fiziksel ve Dijital Altyapıların Yakınsaması

İlgili Yatırım Temaları:

Dijital Teknolojiler, Enerji ve İklim Teknolojileri ile Mobilite Çözümleri

Fiziksel varlıklar ve kritik altyapılar giderek daha fazla dijitalleşirken, bağlantılı mobilite, akıllı şebekeler, nesnelerin interneti destekli sanayi sistemleri, siber güvenlik ve otonom operasyonlar gibi alanlarda yeni büyüme kanalları ortaya çıkıyor. Bu yakınsama; e-mobilite, filo elektrifikasyonu ve bağlantılı lojistik alanlarını kapsayan Sabancı'nın mobilite platformu ile enerji altyapısı ve dijital dönüşüm çözümleri genelinde yatırım mantığını güçlendiriyor.

Regülasyon ve ÇSY Karmaşıklığı

İlgili Yatırım Temaları:

Tüm Sabancı platformları - Enerji ve İklim Teknolojileri, Malzeme Teknolojileri, Mobilite Çözümleri ve Dijital Teknolojiler

Farklılaşan düzenleyici çerçeveler, sürdürülebilirlik bağlantılı beyanlar ve giderek sıkılaşan çevresel ve sosyal standartlar; hem uyum zorluklarını hem de stratejik fırsatları beraberinde getiriyor. Güçlü yönetim yapısına, şeffaf veri sistemlerine ve uyum sağlayabilen operasyonel modellere sahip şirketler; Sabancı portföyü genelinde öncelikli alanlar arasında yer alan sürdürülebilir finansman, doğa pozitif çözümler, düşük karbonlu sanayi teknolojileri ve sorumlu dijital altyapı alanlarında ilk hareket avantajı elde edebiliyor.

DÖNÜŞÜM SÜRECİNDEKİ TÜRKİYE

Türkiye, Sabancı Holding için ana faaliyet alanlarının bulunduğu ülke konumunda yer alıyor. Türkiye’de önemli faaliyetleri, varlıkları ve finansal büyüklüğü bulunan Sabancı’nın strateji ve sermaye tahsisi kararları küresel megatrendlerin yanı sıra yurt içi makroekonomik ve düzenleyici dinamiklere göre şekilleniyor. Aktif portföy yönetimi, sermaye disiplini, öngörü ve yönetim yaklaşımı sayesinde Sabancı, bu çerçeveyi bilinçli stratejik tercihlere dönüştürüyor; portföyünün döngüler boyunca nasıl uyum sağladığını, ölçeklendiğini ve değer yarattığını belirliyor.

Türkiye ekonomisi, makroekonomik istikrarın yeniden sağlanması ve politika güvenilirliğinin güçlendirilmesi amacıyla bir dengeleme sürecinden geçiyor. Para politikasının sıkılaştırılması, makroihtiyati tedbirlerin güçlendirilmesi ve düzenlemelerin kademeli olarak basitleştirilmesi, politika aktarımını ve finansal sistemin dayanıklılığını desteklerken, aynı zamanda kısa vadeli oynaklık ve fonlama maliyetleri ile kârlılık üzerinde baskı yaratıyor.

Bu ortamda finansal disiplinin ve bilanço gücünün korunması, değer yaratımının merkezinde yer alıyor. Sabancı Holding’in sermaye kullanım çerçevesi; likiditeyi, kontrollü kaldıraç yapısını ve esnekliği önceliklendiriyor.

Bu yaklaşım, Topluluğun kısa vadeli dalgalanmaları absorbe edebilmesini sağlarken, stratejik büyüme platformlarına seçici yatırımlarını sürdürmesine de imkân tanıyor. Böylece finansal sermayenin sürdürülebilirliği destekleniyor ve döngüler boyunca uzun vadeli Net Aktif Değer (NAD) büyümesine duyulan güven pekiştiriliyor.

Devam eden dezenflasyon sürecine ve sıkışan finansal koşullara rağmen, Türkiye ekonomisi 2025 yılında daha ılımlı olmakla birlikte pozitif büyümesini koruyor. Orta ve uzun vadede ise genç ve giderek daha nitelikli hale gelen iş gücü, kadınların iş gücüne katılımındaki artış, görece düşük kaldıraç seviyesi ve hızlı dijitalleşme Türkiye’nin büyüme potansiyelini desteklemeye devam ediyor. Bu gelişmelerle birlikte Türkiye, Sabancı portföyü içinde rekabetçi bir üretim, inovasyon ve hizmet merkezi olarak rolünü güçlendiriyor.

Aynı zamanda ülkelerin ticarete daha korumacı politikalara yönelmesi, tedarik zincirlerinin yeniden şekillenmesi ve küresel ölçekte artan jeopolitik ayrışma Türkiye’nin stratejik önemini daha da artırıyor. Üretim ve tedariğin daha yakın coğrafyalara ve güvenilir ülkelere kaydırılmasına verilen önemin artması, Türkiye’yi bölgeler arasında kritik bir bağlayıcı konumuna taşıyor; enerji, sanayi, mobilite ve dijital altyapı alanlarında yeni fırsatlar yaratıyor.

Tüm bu unsurlar bir arada değerlendirildiğinde; küresel megatrendler, iç içe geçen riskler ve ülkeye özgü dinamikler, küresel rekabet gücünün yalnızca ölçek ve maliyet verimliliğiyle değil; sermayeyi disiplinli biçimde tahsis etme, operasyonel modelleri uyarlama ve zaman içinde dayanıklı platformlar inşa etme becerisiyle şekillendiği bir faaliyet ortamına işaret ediyor. Bu ortamda, gelişen yerelleştirme ihtiyaçlarına ve değişen politika koşullarına da duyarlı olunması gerekiyor. Sabancı Holding için bu ortamda yol almak; küresel öngörü ile yerel içgörüyü birleştirmeyi, portföy konumlandırması, yönetim kalitesi ve uygulama yetkinliğiyle rekabet gücünü artırmayı ve belirsizliği uzun vadeli değer yaratımına dönüştürmeyi gerektiriyor. Bu çerçeve, paydaşlarımızla nasıl etkileşim kurduğumuzu, öncelikli konularımızı nasıl belirlediğimizi ve amaç odaklı değer yaratım yaklaşımımızı nasıl şekillendirdiğimizi de belirliyor.

Paydaşlarımızla Etkileşimimiz

BİRLİKTE İLERLEMEK İÇİN BİRLİKTE ÜRETMEK

Sabancı, bağlantılar üzerinden değer yaratıyor. Hızlı dönüşümün, birbirinden kopuk sistemlerin ve artan beklentilerin şekillendirdiği bir dünyada, sürdürülebilir performans değer zincirinin tamamında kurulan ilişkilerin gücüne bağlı. Paydaş etkileşimi yaklaşımımız uzun vadeli iş birliklerine, şeffaflığa ve ortak amaca dayanıyor. Bu sayede çözümleri birlikte geliştiriyor ve birlikte ilerliyoruz.

Sabancı’da paydaş etkileşimi tek başına yürütülen bir faaliyet değil. Stratejiye yön veren, dayanıklılığı güçlendiren ve disiplinli uygulamayı destekleyen entegre bir yönetim pratiği olarak ele alınıyor. Sürekli diyalog, yapılandırılmış iş birlikleri ve ölçülebilir çıktılar aracılığıyla, farklı bakış açılarını uzun vadeli değer yaratımı önceliklerimizle uyumlu hale getiriyoruz.

Yatırımcılar ve Hissedarlar

Yatırımcılar ve hissedarlar, Sabancı’nın uzun vadeli yolculuğunda kilit iş ortakları arasında yer alıyor. Öngörülebilir uygulama performansı, disiplinli sermaye tahsisi ve sürdürülebilir net aktif değer artışına odaklanarak güven inşa ediyoruz. Şeffaf iletişim ve tutarlı performans, yatırımcı topluluğuyla kurduğumuz ilişkinin temelini oluşturuyor. Yatırımcılarla etkileşim, düzenli yatırımcı toplantıları, roadshowlar, finansal raporlama ve sürdürülebilirlik bağlantılı beyanlar aracılığıyla sürdürülüyor. Bu etkileşimler strateji, performans beklentileri ve uzun vadeli değer yaratımı konularında uyumu destekliyor ve piyasa döngüleri boyunca güveni pekiştiriyor.

Çalışanlar

Dönüşüm insanla başlar; bu dönüşümün temeli de Sabancı ile başlar. İnsan kaynağımız, beşerî ve entelektüel sermayemizin temelini oluşturuyor ve Topluluğun geleceğini şekillendiren aktif paydaşlar arasında yer alıyor. Amaç odaklı, kapsayıcı, sürekli öğrenmeyi ve ortak başarıyı destekleyen bir kurum kültürünü teşvik ediyoruz. Liderlik gelişim programları, geri bildirim platformları ve yetenek odaklı uygulamalar aracılığıyla çalışanlarımızın mesleki gelişimini desteklerken, dönüşüm ve inovasyona doğrudan katkı sunmalarını da mümkün kılıyoruz. Çalışanlarla kurulan etkileşim, organizasyonel çevikliği güçlendiriyor ve stratejinin yetkilendirilmiş ekipler aracılığıyla hayata geçirilmesini sağlıyor.

İş Ortakları, Start-up’lar ve Tedarikçiler

Sabancı birbirine bağlı ekosistemler içinde düşünüyor ve hareket ediyor. Bu yaklaşımı değer zincirimizin tamamına yansıtarak, inovasyon ve sürdürülebilirliği ölçeklemek amacıyla iş ortakları, start-up’lar ve tedarikçilerle yakın iş birliği içinde çalışıyoruz. Sabancı Ventures, Sabancı ARF ve yapılandırılmış fikir geliştirme, uygulama ve fonksiyonlar arası iş birliği mekanizmaları aracılığıyla yeni iş modellerinin oluşumunu destekliyor, tedarik zinciri dayanıklılığını güçlendiriyor ve Türkiye’den küresel pazarlara uzanan büyümeyi hızlandırıyoruz. Bu iş birlikleri, yetkinliklerimizi genişletirken uzun vadeli rekabet gücümüzü de pekiştiriyor.

Toplum ve Sivil Toplum

Toplumla kurduğumuz etkileşim, ortak değer yaratma anlayışına ve uzun vadeli toplumsal etkiye dayanıyor. Topluluk şirketlerimiz, Sabancı Vakfı ve Sabancı Üniversitesi ile birlikte eğitime, inovasyona ve fırsatlara erişimi güçlendiren çalışmalarla kapsayıcı kalkınmaya katkı sunuyoruz. Sabancı Gençlik Seferberliği ve Sabancı Gönüllüleri gibi programlar, ölçülebilir etki yaratılmasını sağlarken toplumsal dayanışmayı da güçlendiriyor. Bu ortak çabalar aracılığıyla, Türkiye genelinde herkesin refaha katkı sunduğu ve bu refahtan pay aldığı, dayanıklı toplulukların oluşmasını destekliyoruz.

Kamu Kurumları, Düzenleyici Otoriteler ve Sektör Birlikleri

Sabancı, yönetim, sürdürülebilirlik ve şeffaflık standartlarının gelişimini desteklemek amacıyla kamu kurumları, düzenleyici otoriteler ve sektör birlikleriyle aktif etkileşim içinde yer alıyor. Ulusal ve uluslararası platformlara katılım, gelişen düzenleyici çerçevelerle uyumu güçlendirirken en iyi uygulamaların oluşumuna da katkı sağlıyor. Yapıcı diyalog ve iş birliği yoluyla, sorumlu büyümeyi, adil rekabeti ve uzun vadeli ekonomik istikrarı destekleyen politika ve standartların şekillenmesine katkıda bulunuyoruz.

Akademi ve Düşünce Liderleri

Öngörü yetkinliğimizi geliştirmek, bilimsel bakış açımızı genişletmek ve kanıta dayalı karar alma süreçlerini desteklemek amacıyla akademi dünyası ve küresel düşünce liderleriyle iş birliği yapıyoruz. Önde gelen üniversiteler ve araştırma kurumlarıyla yürütülen bu iş birlikleri sayesinde, yükselen teknolojiler, bilimsel araştırmalar ve politika eğilimlerini Sabancı'nın uzun vadeli stratejik öncelikleriyle birlikte ele alıyoruz. Bu iş birlikleri, inovasyon kapasitemizi güçlendiriyor, sürdürülebilirlik alanındaki uzmanlığımızı derinleştiriyor ve küresel zorluklara karşı bilinçli ve etkili yanıtlar verebilmemizi sağlıyor.

Sabancı Holding ve Topluluk Şirketleri Üst Yönetimi

Etkili paydaş etkileşimi içeriden başlıyor. Liderlik ekosistemimiz, Topluluk genelinde entegre yönetişimi, şirketler arası iş birliğini ve stratejik bütünlüğü güvence altına alıyor. Üst yönetim ekipleri, hem paydaş hem de kolaylaştırıcı roller üstlenerek, ortak akıllı iş kolları genelinde uygulamaya dönüştürüyor. Bu iç etkileşim, karar alma süreçlerinde uyumu, hesap verebilirliği ve stratejinin portföy genelinde tutarlı biçimde hayata geçirilmesini sağlıyor.

ENTEGRE BİR ETKİLEŞİM EKOSİSTEMİ

Sabancı'da tüm paydaş gruplarıyla etkileşim ortak bir ilke doğrultusunda şekilleniyor: uzun vadeli değer birlikte yaratılıyor. Her paydaş farklı bakış açıları, yetkinlikler ve beklentiler sunarak riskleri nasıl önceliklendirdiğimizi, fırsatları nasıl değerlendirdiğimizi ve etkiyi nasıl hayata geçirdiğimizi belirliyor. Paydaş etkileşimini yönetişime, stratejiye ve günlük operasyonlara entegre eden Sabancı, güveni güçlendiriyor, dayanıklılığı artırıyor ve değer yaratımının kapsayıcı, kalıcı ve geleceğe dönük olmasını sağlıyor.

Çifte Önemlilik Analizi

SİSTEMİK ETKİDEN STRATEJİK ODAĞA

Sabancı Holding, hem toplum hem de uzun vadeli değer yaratımı açısından en ilgili konuları belirlemek ve önceliklendirmek amacıyla çifte önemlilik yaklaşımını uyguluyor. Bu yaklaşım, gelişen uluslararası standartları yansıtıyor ve sürdürülebilirlikle ilişkili konuların kapsamlı ve dengeli bir bakış açısıyla değerlendirilmesini sağlıyor.

Çifte önemlilik analizimiz, birbirini tamamlayan iki boyutu dikkate alıyor. Matrisin dikey ekseninde, iş faaliyetlerimizin çevre ve toplum üzerindeki etkisini **“Çevre ve Toplum Üzerindeki Etki”** başlığı altında analiz ediyoruz. Yatay ekseninde ise çevresel ve sosyal konuların Sabancı Holding'in faaliyetleri ve finansal performansı üzerindeki etkisini, **“Sabancı Holding Üzerindeki Etki”** başlığı altında değerlendiriyoruz.

Bu çerçeve, Sabancı'nın hangi alanlarda etki yarattığını veya etkiyi azalttığını görmemizi sağlarken, sürdürülebilirlikle ilişkili konuların dayanıklılık, performans ve uzun vadeli stratejik konumlanma üzerindeki etkilerini de bütüncül biçimde değerlendirmemize olanak tanıyor.

KAPSAM, ÇERÇEVE VE KONU BELİRLEME**Analizin Kapsamının Belirlenmesi**

Öncelikli konularımızı belirlemek amacıyla, uluslararası sürdürülebilirlik raporlama standartlarıyla uyumlu bir çifte önemlilik analizi gerçekleştirdik. Bu çalışmanın amacı, hem iç hem de dış paydaşların aktif katılımını sağlayarak, öncelikli konuları bütüncül bir bakış açısıyla belirlemektir.

Süreç, potansiyel öncelikli konuları içeren kapsamlı bir listenin oluşturulmasıyla başladı. Bu uzun liste literatür taramaları, kıyaslama çalışmaları ve yıl boyunca toplanan sürekli paydaş geri bildirimleri doğrultusunda hazırlandı. Tutarlılığı sağlamak ve ileriye dönük bakışı güçlendirmek amacıyla, önceki önemlilik değerlendirmeleri ile ortaya çıkan küresel eğilimler de gözden geçirildi. Değişen sürdürülebilirlik ve iş dünyası koşullarını göz önünde bulundurarak, 2026 yılının ikinci çeyreğinde yenilenen bir çifte önemlilik analizi yapılması planlanıyor.

REFERANS STANDARTLAR VE REHBER DOKÜMANLAR

Potansiyel öncelikli konuların belirlenmesi ve yapılandırılmasında, aşağıda yer alan, uluslararası alanda yaygın olarak kabul gören çerçeveler ve rehber dokümanlardan yararlanıldı:

- Avrupa Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları (ESRS) Çifte Önemlilik Rehber Dokümanı
- Sürdürülebilirlik Muhasebesi Standartları Kurulu (SASB) tarafından varlık yönetimi ve bankacılık sektörleri için belirlenen öncelikli konular
- MSCI ÇSY önceliklendirme haritası
- Dow Jones Sürdürülebilirlik Endeksi de dahil olmak üzere S&P Sürdürülebilirlik Endeksi kriterleri
- Dünya Ekonomik Forumu Küresel Risk Raporu

Bu çalışmalara paralel olarak ve küresel kalkınma ve değerlendirme kuruluşlarından gelen geri bildirimler de dikkate alınarak, ayrıntılı değerlendirmeye tabi tutulmak üzere toplam **18 öncelikli konu** belirlendi.

ÖNCELİKLİ KONULAR VE PAYDAŞ KATILIMI

Öncelikli Konularımız

Çifte önemlilik çerçevesi kapsamında değerlendirilen öncelikli konularımız bütüncül ve birbiriyle ilişkili bir set halindedir. Bu konular Sabancı Holding'in etki profilini ve uzun vadeli performansını birlikte şekillendiren çevresel, sosyal, yönetişimsel, operasyonel ve finansal boyutları yansıtır.

PAYDAŞ KATILIMI

Sabancı Holding'in faaliyetlerinden etkilenen ve mali yıl boyunca aktif iş birliği içinde olduğumuz paydaşlar sekiz ana grupta sınıflandırıldı:

- Üst Yönetim
- Topluluk Şirketleri ve Temsilcileri
- Çalışanlar
- Yatırımcılar
- İş Ortakları
- Akademi
- Sivil Toplum Kuruluşları
- Düşünce Liderleri

Bu paydaş grupları, belirlenen **on sekiz** öncelikli konuyu günlük operasyonlar, kısa vadeli öncelikler ve uzun vadeli stratejik kararlar açısından taşıdıkları önem çerçevesinde yapılandırılmış anketler aracılığıyla değerlendirdi.

PUANLAMA METODOLOJİSİ VE ÇİFTE ÖNEMLİLİK MATRİSİ

Puanlama ve Değerlendirme

Paydaşlardan alınan tüm geri bildirimler ve değerlendirmeler, önceden belirlenmiş kriterler doğrultusunda puanlandı ve ağırlıklandırıldı. Buna paralel olarak, öncelikli konuları Sabancı Holding'in stratejik bakış açısı çerçevesinde değerlendirmek üzere ilgili paydaşlarla yüz yüze ve online toplantılar gerçekleştirildi.

Ayrıca, aşağıdaki başlıkları değerlendirmek üzere SASB'nin dört aşamalı etki analizi metodolojisi uygulandı:

- Finansal etkiler ve riskler
- Hukuki ve düzenleyici etkiler
- Rekabet avantajı yaratma potansiyeli
- İnovasyon ve büyüme fırsatları

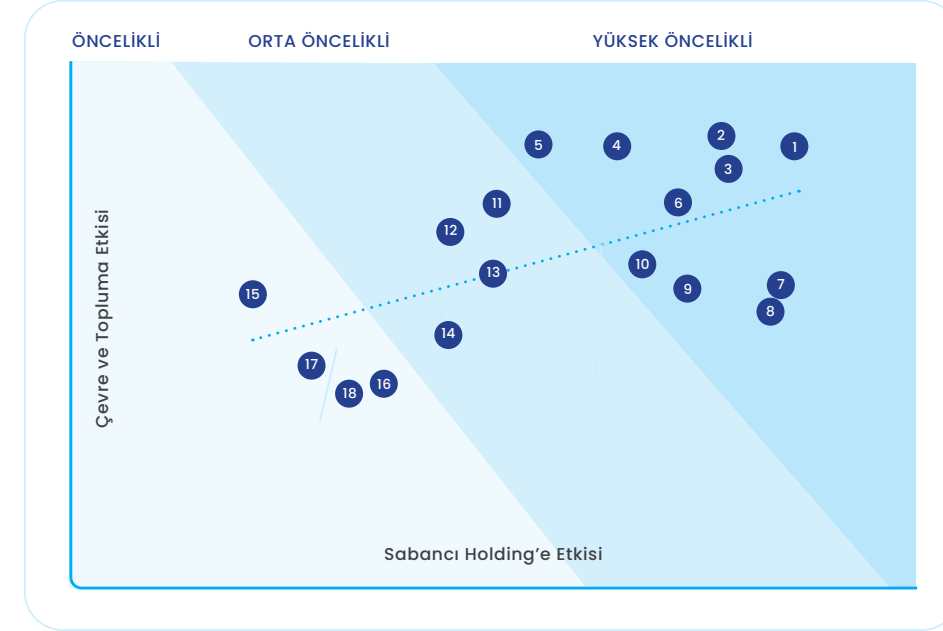
Toplamda daha yüksek puan alan konular, çifte önemlilik çerçevesi kapsamında daha önemli olarak değerlendirildi.

Çifte Önemlilik Matrisi

Analiz sonuçları, çifte önemlilik matrisi üzerinde aşağıdaki gibi sunulmuştur.

- **Dikey eksen**, Sabancı Holding'in iş faaliyetlerinin çevre ve toplum üzerindeki etkisini yansıtır.
- **Yatay eksen**, çevresel ve sosyal konuların Sabancı Holding'in faaliyetleri ve finansal performansı üzerindeki etkisini yansıtır.

ÇİFTE ÖNEMLİLİK MATRİSİ ✓



Our Material Issues

- 1 Finansal Performans
- 2 İklim Acil Durumu
- 3 Döngüsel Ekonomi
- 4 Sorumlu Yatırım ve Sürdürülebilir İş Modelleri
- 5 Yetenek Yönetimi
- 6 Kurumsal Yönetişim
- 7 Fırsat Yönetimi ve Çeviklik
- 8 Dijital Teknolojiler
- 9 Paydaşlarla İş Birlikleri ve Etkin İletişim
- 10 Risk Yönetimi ve Dayanıklılık
- 11 İnovasyon ve Ar-Ge
- 12 Tedarik Zinciri Yönetimi
- 13 İtibar Yönetimi
- 14 İş Sağlığı ve Güvenliği
- 15 Toplumsal Katkı ve Yatırımlar
- 16 İnsan Hakları ve Fırsat Eşitliği
- 17 Biyoçeşitlilik ve Doğa Pozitif Eylemler
- 18 Siber Güvenlik ve Veri Gizliliği

RİSK ENTEGRASYONU, YÖNETİŞİM VE GÜVENCE

Risk ve Fırsat Değerlendirmesi

Sabancı Holding konu önceliklendirmesinin ötesinde, sürdürülebilirlikle ilişkili risk ve fırsatlara yönelik kapsamlı bir değerlendirme yürütüyor. Uluslararası standartlar, ESRS gereklilikleri ve literatür incelemeleri doğrultusunda, mevcut ve geleceğe yönelik konularla ilişkili toplam **152 risk ve fırsat ile 114 olumlu ve olumsuz etki** belirlendi.

Sürdürülebilirlik etkileri, riskleri ve fırsatları değer zincirinin tamamı boyunca değerlendirildi. Etki önemliliği; etki büyüklüğü, kapsamı, olumsuz etkilerin yönetilebilirliği ve gerçekleşme sıklığı kriterlerine göre ele alındı. Finansal önemlilik değerlendirmelerinde ise potansiyel finansal etki ve gerçekleşme olasılığı dikkate alındı.

Bu değerlendirmeler, Risk Departmanı'nın katkılarıyla Sabancı Holding'in Kurumsal Risk Yönetimi sürecine entegre edilerek, sürdürülebilirlik öncelikleri ile risk yönetimi arasındaki bağ güçlendirildi.

✓ Denetlenmiş verileri ifade eder.

Yönetişim, Süreklilik ve Güvence

Çifte önemlilik analizinin sonuçları, Yürütme Kurulu ve Yönetim Kurulu Sürdürülebilirlik Komitesi tarafından gözden geçirilerek onaylanıyor. 2025 yılında Sabancı Holding, öncelikli konularını geçerliliğini koruyup korumadığını teyit etmek amacıyla yeniden değerlendirdi. Bu değerlendirme sonucunda, mevcut önemlilik matrisinin geçerliliğini sürdürdüğü ve 2025 mali yılına rehberlik etmeye devam ettiği teyit edildi.

2026 mali yılı için kapsamlı bir çifte önemlilik değerlendirmesi gerçekleştirilecek. Bu çalışma, Yürütme Kurulu ve Yönetim Kurulu Sürdürülebilirlik Komitesi'nin onayına tabi olacak ve üçüncü taraf güvencesiyle desteklenecek.

Önemlilik değerlendirme süreci, doğruluk, güvenilirlik ve şeffaflığı sağlamak amacıyla bağımsız bir güvence sağlayıcı tarafından doğrulanıyor. Bu doğrulama, uluslararası standartlarla uyumu teyit ederken, Sabancı Holding'in önemlilik belirleme sürecinin sağlamlığına yönelik paydaş güvenini de güçlendiriyor.

Amacımız, Kültürümüz ve Değerlerimiz

AMACIMIZ

Sürdürülebilir bir yaşam için, öncü girişimlerle Türkiye ile dünyayı birleştirmek

SABANCI KÜLTÜRÜ



Müşterilerin ve tüm paydaşların ihtiyaç ve beklentilerini ortaya koyan,



Farklı görüşlere değer veren ve kararlara geniş çaplı katılımı önemseyen,



Yenilikçiliğin öncüsü olan,



Hata yapmaktan korkmayan, bunu bir gelişim fırsatı olarak görüp öğrenen,



Uzun vadeli ve sürdürülebilir değer yaratmaya odaklanan bir kültürdür.

DEĞERLERİMİZ



Samimiyet

Tüm paydaşlarımızla olan ilişkilerimizin merkezine sevgi, saygı ve güveni koyar, olduğumuz gibi görünür, görüldüğümüz gibi oluruz.



Tutku

Yaptığımız her işe coşku, heyecan ve azimle gönülden inanarak yaklaşıyoruz; tüm çevremizi enerjimizle harekete geçiririz.



Katılım

İlgili tüm paydaşlarımızın katılımını sağlayacak ortamları yaratır, teşvik eder, farklı fikirlere değer verir, çoklu iş birlikleri ile en yüksek faydayı sağlarız.



Cesaret

Fikirlerimizi özgürce dile getirir, risk alır ve hata yapmaktan korkmayız. İnisiyatif kullanarak sorumluluk alır, aksiyona geçeriz.



Sürekli Gelişim

Yenilikten heyecan duyan, pozitif bir merakla, kendimizi ve yaptığımız işi sorgularız. Hep daha iyi olmak için, geçmiş deneyimlerimizden öğrenir, gelecek vizyonumuz ile gelişir, değişimin öncüsü oluruz.

DNA'mız

DNA = Değerler → Yetkinlikler → Fark Yaratan Özellikler

Sabancı'nın stratejik olarak kim olduğunu tanımlayan bu DNA, farklı döngülerde, dönüşüm süreçlerinde ve farklı coğrafyalarda başarıyı mümkün kılan temel yapıyı ifade ediyor.

Sabancı'nın DNA'sı, Topluluğun zaman içinde nasıl değer yarattığını ortaya koyuyor. Yalnızca Sabancı'nın ne yaptığını değil; dalgalanma, dönüşüm ve hızlanan değişimle şekillenen bir dünyada bunu nasıl tutarlı ve istikrarlı biçimde başardığını da açıklıyor. Değerlerden beslenen, yetkinliklere dönüşen ve uzun vadeli performansı destekleyen fark yaratan özelliklerle somutlaşan bir yapıyı tanımlıyor.

Dayanıklılık, çeviklik, öngörü ve disiplin üzerine kurulu DNA'mız, çeşitlendirilmiş, sürdürülebilir, dijital ve ölçeklenebilir bir portföyü etkin biçimde yönetmemizi mümkün kılıyor.

Asırlık girişimcilik ruhu ve yeni girişimlere duyulan iştahla birleşen bu temel, Sabancı'nın piyasa değişimleri ve farklı coğrafyalar boyunca kendini yenilemesini ve dönüştürmesini sağlıyor; belirsizliği tutarlı biçimde büyüme fırsatlarına dönüştürmesine olanak tanıyor.

Bu yapı, Sabancı'nın karmaşık faaliyet ortamlarında güvenle hareket etmesini sağlıyor. Dayanıklılık, ekonomik döngüler boyunca sürekliliği destekliyor. Çeviklik, piyasalar değişirken zamanında uyum sağlama imkânı sunuyor. Öngörü, uzun vadeli karar alma süreçlerini güçlendirirken; disiplin, büyümenin seçici, ölçülü ve stratejik önceliklerle uyumlu olmasını güvence altına alıyor. Bu nitelikler hem sağlam hem de geleceğe hazır bir portföyü şekillendiriyor.

DNA'mız durağan değil. Sabancı'nın düşünme, karar alma, iş birliği kurma ve uygulama anlayışıyla zaman içinde güçlenerek şekilleniyor.

DNA'mızın Hayata Geçışı

Ağ odaklı düşünüp hareket ediyor, sektörleri, coğrafyaları ve iş ortaklarını bir araya getiren platformlar kuruyoruz.

Sabancı, değer yaratımını birbirinden bağımsız iş alanları yerine bağlantılı bir sistem yaklaşımıyla ele alıyor. Platformlar ve ekosistemler aracılığıyla iş birliğini güçlendiriyor, öğrenmeyi hızlandırıyor ve yetkinliklerin portföy genelinde ölçeklenmesini sağlıyor. Bu ağ odaklı bakış açısı, giderek daha bağlantılı hale gelen küresel ekonomide inovasyonu desteklerken, dayanıklılığı da pekiştiriyor.

Disiplin ve hızla uygulamaya geçiyor, çalışanlarımızı, teknolojiyi ve sermayeyi net değer yaratım hedefleri etrafında bir araya getiriyoruz.

Uygulama, stratejiyi performansa dönüştürüyor. Sabancı, organizasyonel yetkinlikleri, teknolojik altyapıyı ve finansal kaynakları açık biçimde tanımlanmış öncelikler doğrultusunda etkin biçimde kullanıyor. Disiplin, odaklanma ve hesap verebilirlik sağlarken; hız, değişen koşullarda zamanında harekete geçmeyi mümkün kılıyor.

Her riski bir fırsat olarak görüyor, sermayeyi disiplinli biçimde tahsis etmek için veriden, öngöründen ve senaryo planlamasından yararlanıyoruz.

Riskler ve fırsatlar birlikte değerlendiriliyor. Sabancı, sermaye tahsisi kararlarına yön vermek için veriye dayalı içgörülerden, uzun vadeli öngöründen ve senaryo analizlerinden yararlanıyor. Bu disiplinli yaklaşım, belirsizlik ortamında netlik sağlayarak sürdürülebilirliği, dijital yetkinliği ve ölçeklenebilir büyümeyi güçlendiren yatırımların önceliklendirilmesine imkân tanırken, uzun vadeli değerlerin korunmasını sağlıyor.

Çeviklik ve esneklikle uyum sağlıyor, işe yarayanı ölçeklendiriyor, dönüşmesi gereken alanları dönüştürüyoruz.

Sürekli yenilenme, Sabancı'nın çalışma biçiminin ayrılmaz bir parçası. Topluluk, kendini kanıtlamış modelleri büyütürken değişim gerektiren alanları dönüştürüyor; böylece zaman içinde güncelliğini ve rekabet gücünü koruyor. Bu uyum yeteneği, portföyün bütünlüğünü gözeterek sürdürülebilir büyümeyi destekliyor.

Tutarlılık, şeffaflık ve uzun vadeli iş birlikleriyle güven inşa ediyor; istikrarlı biçimde sonuç üreterek ortak kazanımlar yaratıyoruz.

Güven, Sabancı'yı farklı kılan temel unsurlardan biri. Sabancı; yatırımcılar, çalışanlar, müşteriler, iş ortakları ve toplumla, tutarlılık ve hesap verebilirlik temelinde kalıcı ilişkiler kuruyor. Şeffaflık ve güvenilirlik, uzun vadeli iş birliklerinin zeminini oluştururken, paydaşlar ve coğrafyalar genelinde ortak değer yaratımını mümkün kılıyor.

Faaliyet gösterdiğimiz her bölgeye saygı duyuyor, ortak bir amaca dayalı iş birlikleri geliştirerek katkı sunuyoruz.

Sabancı'nın yaklaşımı, yerel koşullara duyulan saygıya ve ortak ilerleme anlayışına dayanıyor. Ekonomik ve toplumsal kalkınmaya katkı sağlayarak ve bölgeler arasında iş birliğini teşvik ederek, faaliyet gösterdiğimiz her yerde güvenilir bir uzun vadeli iş ortağı olarak konumumuzu güçlendiriyoruz.

Stratejiyi performansa, kültürü ise kalıcı bir avantaja bu şekilde dönüştürüyoruz.

Bu DNA, Sabancı'nın istikrarlı ve etkili bir biçimde değer yaratma gücünü yansıtıyor. Değerleri eyleme, stratejiyi uygulamaya ve vizyonu uzun vadeli avantaja dönüştürerek Sabancı'nın farklı döngülerde, dönüşüm süreçlerinde ve nesiller boyunca başarısını sürdürmesini sağlıyor.

Değer Yaratım Modelimiz

