



"Çalışanlarımızın sürekli gelişimine yatırım yaparak, Sabancı'nın geleceğe hazır dönüşümünü destekleyen yetkinlikleri, liderlikte çevikliği ve kapsayıcı kültürü inşa ediyoruz. Topluluk genelinde ekiplerimizi güçlendirdikçe, sürdürülebilirlikte, inovasyonda ve amaç odaklı değer yaratımında liderliğimizi pekiştiriyoruz. Böylece, 'Sabancı ile Başlar' söylemimiz, gelecek yüzyıl için insan potansiyelini açığa çıkarmaya yönelik yaşayan ve somut bir taahhüde dönüşüyor."

Yeşim Özlale Önen

İnsan Kaynakları ve Sürdürülebilirlik Grup Başkanı

İNSAN KAYNAĞIMIZ

Sabancı'nın kalıcı gücünün temelinde çalışanlarımız yer alıyor. Kültürümüz; kapsayıcılık, cesaret, tutku, sürekli gelişim ve amaç odağı üzerine kurulu. İkinci yüzyılımızda; liderlikte çevikliğe, geleceğe hazır yetkinliklere ve her çalışanın gelişebildiği, yenilik üretebildiği ve anlamlı etki yaratabildiği bir çalışma ortamına yatırım yapıyoruz. Çünkü dönüşüm insanla başlar; bu dönüşümün temeli de Sabancı ile başlar.

İnsan Kaynakları Stratejimiz

Sabancı Topluluğu, çeşitliliği yüksek, yetkin ve geleceğe hazır insan kaynağından aldığı güçle geleceği şekillendiriyor. Aralık 2025 itibarıyla Sabancı Topluluğu, alt işveren çalışanları da dahil olmak üzere dünya genelinde **63 bini aşkın kişiye istihdam** sağlıyor. Kadınlar, topluluk genelindeki **toplam iş gücünün %32'sini** ve Holding bünyesindeki **yönetici rollerinin %30'unu** oluşturuyor; bu tablo, Sabancı Topluluğu'nun kapsayıcı liderliğe ve tüm kademelerde dengeli temsile olan bağlılığını yansıtıyor.

Küresel liderlik odağı doğrultusunda uzun vadeli yetkinlik inşasına yatırım yapmayı sürdüren Sabancı Topluluğu; çalışanlarını ortak hedefler etrafında buluşturan, amaç odaklı ve yüksek performanslı bir kültürü sistematik olarak güçlendiriyor. Tüm iş alanlarındaki dönüşümün hayata geçirilmesini sağlayan Sabancı Topluluğu çalışanları, sürdürülebilir büyümenin ve uzun vadeli değer yaratımının itici gücünü oluşturuyor.

Sabancı Topluluğu'nun insan kaynakları yol haritası, stratejiyi yönlendiren beş ana temel üzerine inşa ediliyor. Bu temeller, Topluluk genelinde yetenekleri nasıl çektiğimizi, geliştirdiğimizi ve güçlendirdiğimizi ortaya koyarken; sürdürülebilirlik, inovasyon, dijitalleşme ve amaç odaklı dönüşüm alanlarındaki liderliğimizi de pekiştiriyor.

Sabancı Topluluğu İnsan Kaynakları Stratejisi



1

En İyi Yeteneği
Kazandırma ve
Elde Tutma



2

Hızlı, Esnek
ve Çevik
Hareket Eden
Organizasyonlar
Oluşturma



3

Amaç Odaklı
Yüksek
Performans
Kültürü Yaratma



4

Ekipleri
Güçlendiren
Liderlik Anlayışı
Geliştirme



5

Sürdürülebilir
Yaşam için
İnsan Odağını
Güçlendirme



2025 yılı sürdürülebilirlik verilerine ilişkin bağımsız güvence denetimi devam etmekte olup doğrulanmış verilerin, 2026 yılının üçüncü çeyreğinin başında [Sabancı Holding Yatırımcı İlişkileri internet sitesinde](#) yayımlanması beklenmektedir.

1. EN İYİ YETENEĞİ KAZANDIRMA VE ELDE TUTMA

Bu hedefin odağında, insan kaynakları stratejisini küresel trendlerle uyumlu hale getirerek; en iyi yeteneklerin beklenti ve ihtiyaçlarına hitap eden uygulamalar geliştirerek onları kazandırmak ve Topluluk bünyesinde kalmalarını sağlamak yer almaktadır.

İşveren Markası ve Kültürel Dönüşüm

2025 yılında, “Sabancı ile Başlar” işveren markamızı; İşveren Değer Önermemizin temelleri üzerine inşa ederek, **yetenek, gelişim, kariyer ve çalışma ortamı** alanlarının tamamına temas eden dört ana aktivasyon alanımızla daha da güçlendirmeyi sürdürdük. Geleneksel işveren markası anlayışının ötesine geçerek, değerlerimizi çalışan deneyiminin tüm temas noktalarında somutlaştıran bütüncül bir dönüşüm yaklaşımını hayata geçirdik.

“Sabancı ile Başlar” girişimi, İşveren Değer Önermesini amacımız ve bağlılık, tutku, özgünlük, cesaret ve sürekli gelişim gibi temel değerlerimizle uyumlu hale getirerek yeni bir dönemin kapılarını araladı. Bu değerler; işe alım kampanyaları, uyum süreçleri, liderlik iletişimi ve sosyal inisiyatifler aracılığıyla günlük uygulamalara entegre edilerek yaşayan bir deneyime dönüştü.

“Sabancı ile Başlar” bir girişimden öteye geçerek kültürel bir harekete dönüştü. Farklı yetenek segmentlerini ortak bir amaç etrafında birleştirerek değerlerimizi ve misyonumuzu pekiştirdi. Bu yaklaşım, iç kültürü, dış algıyı ve liderlik davranışlarını şekillendirdi. Önümüzdeki dönemde bu etkiyi dijital etkileşim ve gerçek zamanlı geri bildirimle daha da derinleştirmeyi hedefliyoruz.

Küresel Bir İşveren Olarak Tanınma

Çabalarımız küresel ölçekte takdir gördü. Sabancı Holding, **TIME dergisinin “2025 Dünyanın En İyi**

Şirketleri” listesinde 131. sırada, Forbes dergisinin “2025 Dünyanın En İyi İşverenleri” listesinde ise 51. sırada yer alarak en üst sıradaki Türk şirketi oldu.

Amaç Odaklı Yetenek Ekosistemi

Dijital kaynak araçlarını sadeleştirerek ve işveren markamızın erişimini güçlendirerek küresel yetenek havuzumuzu genişlettik. Bu çalışmalar sayesinde, yalnızca operasyonel olarak işe alıma dayalı yaklaşımdan uzaklaşarak, çalışan yaşam döngüsünün tamamını kapsayan ve kurumsal amaçla bağ kuran bir yetenek ekosistemi inşa etmeye geçiş yaptık.

Yeni mezunlar ile 0-3 yıl deneyime sahip genç profesyonelleri çekmek üzere tasarlanan **SEED Genç Yetenek Programı**’nın üçüncü dönemi, Ocak ayında 13 katılımcıyla başladı. Bir yıl süren yoğun gelişim programı kapsamında katılımcılar, Topluluk vizyonu ile uyumlu çeşitli eğitimlere katıldı; farklı görev ve şirketlerde kısa süreli kariyer rotasyonları deneyimledi ve çevik projeler üzerinde çalıştı. Katılımcılar, şirketler arası projelerini Sabancı Topluluğu yöneticilerinden oluşan farklı disiplinleri temsil eden bir jüriye sunarak Aralık ayında programı başarıyla tamamladı.

İş Birliği ve İnovasyon için Köprüler Kurmak

2025 yılında, çalışan bağlılığı ve yeteneğin elde tutulması konularındaki ekosistem yaklaşımımızı güçlendirdik. Ortak öğrenmeyi ve fonksiyonlar arası iş birliğini teşvik etmek için Topluluk şirketleri arasında yeni köprüler kurduk. **Sabancı Minds, HR Minds ve Digital Minds** gibi topluluk tabanlı platformlar aracılığıyla çalışanları bir araya getirerek ortak deneyimler geliştirmelerini, fikir alışverişinde bulunmalarını ve Topluluk genelinde daha derin bir sosyal sermaye oluşturmalarını sağladık.

Çevik metodolojiyle çalışan bir iş geliştirme platformu olan **X-TEAMS**, Topluluğun stratejileriyle uyumlu potansiyel iş alanlarını belirlemeyi amaçlıyor. Platformun lansmanından bu yana, şirketler arası ve disiplinler arası çalışanlardan oluşan **yaklaşık 500 kişilik 10 kohort, 60’tan fazla projeyi hayata geçirdi.**

İç kültürümüzü daha da canlandırmak amacıyla, iç girişimcilik platformumuz **Sabancı ARF**'ı geliştirdik. Program, çalışanlarımıza yeni fikirlerini sunma, çevik ekipler oluşturma ve kurumsal yapıdan kopmadan finansman ya da kuluçka desteği alma fırsatı sunuyor. Ekosistem düşüncesini, çalışan öncülüğündeki inovasyonu ve amaç odaklı katılımı bütünleştirerek, kariyer hareketliliği kavramını daha geniş bir çerçevede ele aldık ve Sabancı ekosistemi içinde uzun vadeli büyüme ve etki için yeni yollar oluşturduk.

2. HIZLI, ESNEK VE ÇEVİK HAREKET EDEN ORGANİZASYONLAR OLUŞTURMA

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

Organizasyonel Çeviklik ve Stratejik Rol Uyumu

Stratejik etki ve değer yaratım katkısı en yüksek olan rolleri belirlemeye yönelik güçlü ve nesnel bir çerçeve oluşturarak, **Kritik Roller Projesi** kapsamında organizasyonel çevikliğimizi ileri taşıdık. Topluluk önceliklerine dayanan bu yaklaşım; yetenek ve ödüllendirme stratejilerinde daha net bir ayrışma sağlarken, kritik görevler için yedekleme havuzlarını güçlendirdi ve gelecekteki büyüme ile dayanıklılık açısından en kritik rollerde çalışanların elde tutulmasına katkı sundu.

Esnek Yapılanma ve Geleceğe Hazır İş Gücü

Dayanıklılığımızı ve uyum kabiliyetimizi artırmak amacıyla dijital araçlar ve esnek çalışma modelleri sunduk. Yıl boyunca, doğru yetkinliklerin; doğru zamanda, doğru yerde konumlandırılmasını sağlamak için rolleri, ekipleri ve organizasyonel yapıları sürekli olarak gözden geçirdik ve yeniden düzenledik.

Daha dinamik çalışma modellerini benimseyerek çalışanlarımızın ne zaman, nerede ve nasıl daha verimli çalışabileceklerini kendilerinin belirlemelerine imkân tanıdık. Bu yaklaşım, güvene dayalı, bireysel inisiyatif almayı teşvik eden ve verimlilik odaklı bir kültürü pekiştirdi.

Fonksiyonlar Arası Mobilite ve Kariyer Gelişimi

2025 yılında, yapılandırılmış yetenek değerlendirme süreçleri ve esnek proje atamalarıyla şirketler arası iş birliğini derinleştirdik. Ekosistem bakış açısıyla ilerleyerek, sabit roller ve hiyerarşilerin ötesine geçip, yetkinlik, etki ve potansiyeli merkeze alan daha dinamik bir yetenek dolaşımı hedefledik.

Topluluk şirketlerimizin çeşitliliği ve ölçeğinden faydalanarak şirketler arası geçiş ve sektörler arası mobilitayı destekledik. Çalışanlarımızı hem kendi şirketlerinde hem de Sabancı ekosisteminin daha geniş fırsatları içinde gelişmeleri için teşvik ettik.

Sistematik ve yapılandırılmış yedekleme planlaması yaklaşımıyla, bireylerin potansiyellerini Topluluk genelindeki stratejik işgücü ihtiyaçlarıyla uyumlu hale getirdik ve uzun vadeli bir bakış açısıyla yetenekleri haritalandırdık. Böylece, kariyer gelişimini doğrusal bir yol olmaktan çıkarıp daha uyarlanabilir ve amaç odaklı bir yolculuğa dönüştürdük. Mobilite, artık terfi etmekten çok; farklı roller, projeler ve işler arasında amaç odaklı hareket etmek anlamına geliyor.

3. AMAÇ ODAKLI YÜKSEK PERFORMANS KÜLTÜRÜ YARATMA

Bu hedefle, amaca ve yüksek performans odaklı bir kültürün desteklenmesi, Sabancı Topluluğu çalışanlarının ilham verici ortak bir hedef doğrultusunda motive olması ve hep birlikte sürdürülebilir sonuçlara ulaşması amaçlanmaktadır.

Ortak Amaç ve Kültürel Hareketlilik

Sürdürülebilir bir yaşam için, öncü girişimlerle Türkiye ile dünyayı birleştirme amacımız, tüm stratejilerimize yön verdi ve CEO Sohbetleri, Yönetim Toplantıları ve çalışan buluşmaları aracılığıyla Topluluk genelinde yaygınlaştırıldı.

16. Altın Yaka Ödülleri'nde “Dijitalleşme ve Sürekli Gelişim”, “İnovasyon”, “Ölçeklenebilir Müşteri Deneyimi”, “Sürdürülebilirlik” ve “Gelecek Sabancı ile Başlar” kategorilerinde üstün başarılı projeler ödüllendirildi.

İnsan Kaynağını Güçlendirmek

Sabancı Topluluğu'nda insan kaynaklarının gelişimi, organizasyonel stratejimizin temel taşlarından birini oluşturuyor. Çalışanlarımızın potansiyellerini tam olarak gerçekleştirmelerini sağlayan, sürekli öğrenme ve mesleki gelişimi teşvik eden bir kültürü desteklemeye kararlıyız. 2025 yılında, eğitim ve gelişim programlarına önemli yatırımlar gerçekleştirdik. Bu yatırımlar, iş gücümüzün yetkinliklerini ve becerilerini geliştirmeye olan bağlılığımızı yansıtıyor. Kapsamlı eğitim girişimleri ve sağlam bir kariyer yönetimi çerçevesi ile yetenekleri geliştirmeyi, yüksek performansı ödüllendirmeyi ve rol veya statüye bakılmaksızın her çalışanın Topluluk içinde büyüme ve ilerleme fırsatlarına sahip olmasını sağlamayı hedefliyoruz.

Çalışanların kariyer gelişimini teşvik etmek, mevcut yetenekleri geliştirmek ve yüksek performansı ödüllendirerek çalışan bağlılığını artırmak, yetenek

ve kariyer yönetimi yaklaşımımızın temel unsurlarını oluşturuyor. Bu bağlamda, kariyer yönetimi süreçleri aracılığıyla çalışanları kariyer yolculuklarında destekliyor ve Topluluk içinde farklı alanlarda veya daha üst pozisyonlarda yer almalarını kolaylaştırıyoruz. Şirket, birim, mavi yaka, beyaz yaka veya alt işveren statüsüne bakılmaksızın, Topluluk içindeki tüm çalışanların gelişimine odaklanıyoruz.

Gelecek Odaklı Öğrenme ve Gelişim Stratejisi

2025 yılında, “Sabancı ile Başlar” girişimini takiben, kapsayıcı, zenginleştirici ve sürdürülebilir bir öğrenme kültürünü teşvik etmeyi amaçlayan gelecek odaklı bir öğrenme ve gelişim stratejisi hayata geçirdik. Bu yaklaşımımız, bilgiyi birlikte öğrenen, paylaşan ve üzerine inşa eden bir “öğrenen ve öğreten organizasyon” olma hedefimizi yansıtıyor.

İşe alımdan alumni katılımına kadar çalışan yaşam döngüsünün her aşaması, duygusal bağ kurmaya ve tutarlılık sağlamaya yönelik şekilde tasarlandı.

Strateji aynı zamanda şu alanlara odaklanıyor:

- Katılımcıların birbirlerinden öğrenmelerini ve kendi gelişim yolculuklarını şekillendirmelerini esas alan sürdürülebilir gelişim programları tasarlamak
- Topluluğun öğrenme deneyimlerini interaktif ve yenilikçi formatlarla zenginleştirmek
- Öğrenme ve gelişim fırsatlarının, hem organizasyon içinde hem de organizasyon dışında etkili bir şekilde iletişimini sağlamak

Bu yaklaşım sayesinde bireylerin amaç doğrultusunda gelişmelerini, inisiyatif almalarını, birbirlerini desteklemelerini, bugün ve gelecekte sürdürülebilir bir etki yaratmalarını sağlıyoruz.

Öğrenme ve gelişim faaliyetleri, yetkinlik inşasına yönelik sürdürülebilir kararlılığımızı yansıtacak şekilde Sabancı Holding ve Topluluk şirketleri genelinde ölçekli olarak sürdürülüyor. 2024 yılında **toplam 1,7 milyon saat eğitim** gerçekleştirildi; bu da çalışan başına ortalama 32 saat eğitime karşılık geliyor. Söz konusu faaliyetler, toplam 408 milyon TL tutarındaki eğitim yatırımlarıyla

desteklendi. Eğitim programları; sürdürülebilirlik ve çevre konuları (45 bin saat), rüşvet ve yolsuzlukla mücadele (36 bin saat), etik (16 bin saat) ile çeşitlilik ve kapsayıcılık (6 bin saat) başta olmak üzere geniş bir öncelikli konu yelpazesini kapsadı. Ayrıca, genişletilmiş değer zinciri genelinde sorumlu uygulamaları ve yetkinlik gelişimini güçlendirmek amacıyla alt işveren çalışanlarına yönelik yaklaşık 90 bin saat eğitim sağlandı.

Amaç Odaklı Performans Kültürü

Hedefler ve Kilit Sonuçlar (OKRs – Objectives and Key Results) ile Temel Performans Göstergeleri (KPIs – Key Performance Indicators) temelli şeffaf, çevik ve katılımcı bir performans sistemi; düzenli geri bildirim kültürünü güçlendirirken çalışan gelişimini destekliyor. 2025 yılında, Topluluk genelinde çalışanların %100'ü performans değerlendirmesi sürecini deneyimledi. Metriğe dayalı değerlendirmelerin ötesinde, çalışanlarla liderler arasındaki etkileşimi kariyer diyalogu ve hedef belirleme odağında derinleştirecek şekilde odaklandık. Bu diyaloglar uzlaşma, hizalanma, hedef değerlendirme ve gelecek yönelimi yaratan anlamlı temas anları yarattı. Performans süreci, düzenli kontrol görüşmeleri, gelişim odaklı geri bildirim oturumları ve ilerlemeyi takip etmek ve katkıları görünür kılmak için yapılandırılmış araçları kapsayacak şekilde genişletildi.

Bu uygulamalar sayesinde, değerlendirme odaklı bir yapıdan çalışanları güçlendirmeye yönelik bir sisteme geçiş sağladık. Her çalışanın sesini duyurabildiği, yönünü belirleyebildiği ve gelişim yolculuğunu sürdürebildiği, amaç odaklı bir performans kültürü inşa ettik.

Kurum İçi Mobilité ve Kariyer Fırsatları

Sabancı Kariyer Portalı üzerinden pozisyon duyurusu, başvuru ve aday gösterme süreçlerini sürdürdük. Çalışanlarımıza farklı şirketlerde, sektörlerde ve roller arasında deneyim kazanabilecekleri olanaklar sunduk.

Ücretlendirme – Toplam Ödül Yaklaşımı

Performans yönetimine ek olarak, emsal gruplar ve sektör uygulamalarıyla uyumlu çeşitli yan haklar, takdir ve çalışan destek uygulamaları sunuyoruz. Baz ücret, çalışanın rolünün büyüklüğü, kapsamı, önem düzeyi, gerektirdiği yetkinlikler, sorumluluk seviyesi ve profesyonel deneyimine göre belirlenerek her yıl gözden geçiriliyor. Her Sabancı Topluluğu şirketi, pozisyonun statüsüne ve bireysel beklentilere göre uyarlanmış farklı içerik ve esneklik düzeylerine sahip yan hak uygulamaları sunuyor.

Sürdürülebilir Değer Yatırımına Bağlı Teşvik Planları

Performansın stratejik hedeflerle uyumlandırılması ve sürdürülebilir değer yaratımının desteklenmesi amacıyla Kısa Vadeli Teşvik (STI – Short Term Incentive) ve Uzun Vadeli Teşvik (LTI – Long Term Incentive) programları uyguluyoruz. STI programı, çalışanların finansal ve finansal olmayan temel hedeflerin gerçekleştirilmesine odaklanmalarını sağlıyor. Tanımlı bir üst yönetim grubuna yönelik tasarlanan LTI programı ise uzun vadeli değer yaratımını teşvik ediyor, hissedar beklentileri ile uyumu güçlendiriyor ve sürdürülebilir performans ile istikrarı ödüllendirmeyi amaçlıyor.

Ücretlendirme – Toplam Ödül Modeli



Değişken ücret sistemleri için 2025 yılında baz alınan Temel Performans Göstergeleri aşağıdaki gibidir:



2025 yılı sürdürülebilirlik verilerine ilişkin bağımsız güvence denetimi devam etmekte olup doğrulanmış verilerin, 2026 yılının üçüncü çeyreğinin başında [Sabancı Holding Yatırımcı İlişkileri internet sitesinde](#) yayımlanması beklenmektedir.

(25) Kısa vadeli göstergeler, bu sayfadaki listeyle sınırlı olmayıp, yalnızca örnek olarak paylaşılmaktadır.

(26) Borsaya kote şirketler için emsalleri ile karşılaştırıldığında piyasa değerindeki değişim.

(27) Borsaya kote olmayan şirketler için.

(28) Bir şirket genel müdürü için örnek modeldir. Bu oranlar yalnızca örnek amaçlıdır ve hedef performans ile maksimum performans arasındaki kazanç değişimini göstermektedir.

Yönetim Kurulu, üst yönetim ekibi için belirlenen uzun vadeli temel performans göstergelerini her yıl gözden geçiriyor ve belirliyor. Uzun vadeli prim sistemi ardışık üç yıllık bir performans dönemini kapsıyor ve prim ödemesi ilgili performans döneminin sonunda yapılıyor. Kısa ve uzun vadeli prim sistemleri için prim ödemelerinin iptali ve geri alınmasına (Malus & Clawback) ilişkin çerçeve tanımlanmış olup, bu çerçeve kısa ve uzun vadeli prim sisteminden yararlanan tüm Yürütme Kurulu üyeleri ve Topluluk şirketleri CEO'larına uygulanıyor.

Rekabetçi Ücretlendirme ile Dayanıklılık

2025 yılında, Topluluk makroekonomik göstergeler ve piyasa koşulları doğrultusunda çalışan refahında rekabetçiliği korumak amacıyla ara dönem maaş artışı uyguladı. Sabancı Holding, aynı zamanda Topluluk şirketleri genelinde yapılandırılmış ücret kıyaslamaları uygulayarak ücretlendirmede adaleti de gözettil. Ücretlendirme stratejilerimiz, kurum içi eşitliği ve piyasa rekabet gücünü ön plana taşıırken, çalışanlarımızın tüm yaşam evrelerindeki ihtiyaç çeşitliliğine hitap eden esnek yan haklar da sunuyor.

4. EKİPLERİ GÜÇLENDİREN LİDERLİK ANLAYIŞI GELİŞTİRME

Bu temel hedefle, Sabancı Liderlik Modeli doğrultusunda, ekipleri ve paydaşları ustalıkla yönetebilecek liderler yetiştirilmesi amaçlanmaktadır.

Liderlik Modeli; Büyü(t), Dönüş(tür), Bağlantılar Kur olmak üzere üç temel alana dayanan, ekosistemi bir araya getiren ve geleceğe hazır liderler yetiştirmeyi hedefleyen bir yapı olarak tasarlandı. Liderlerden; sürdürülebilir değer yaratımını ve büyümeyi yönlendirmeleri, giderek daha karmaşıklaşan ve dijitalleşen bir ortamda dönüşüme liderlik etmeleri ve ekipler, iş kolları ile dış ekosistemler arasında güçlü iş birlikleri kurmaları bekleniyor.

Bu yaklaşım, liderliği geleneksel insan yönetimi anlayışının ötesine taşıyarak; sürekli bireysel gelişimi, ekiplerin gelişimini ve dönüşümünü ve Topluluk genelini kapsayan bir bakış açısıyla yönlendirilen performansı merkeze alan bir modele dönüştürüyor. Bu doğrultuda, yedekleme planlaması ve liderlik değerlendirme çerçeveleri söz konusu yetkinlikleri yansıtacak şekilde güncellendi; Topluluğun uzun vadeli stratejisi ile uyumlu, güçlü ve sürdürülebilir bir liderlik havuzunun sürekliliği sağlandı.

Yöneticilere Yönelik Eğitim

2025 yılında, Topluluk şirketlerimizden GenAI uzmanları, Sabancı Üniversitesi öğretim üyeleri ve lisansüstü doktora öğrencilerinin iş birliğiyle bir yapay zekâ atölyesi tasarlayıp hayata geçirdik. Atölye, yapay zekânın sektörleri nasıl yeniden şekillendirebileceğine, ekipleri nasıl dönüştürebileceğine ve karar alma süreçlerini nasıl güçlendirebileceğine ilişkin hem teknik yetkinliği hem de stratejik bakış açısını geliştirmeyi amaçladı.

Fonksiyonlar arası üç topluluk olan 'Sabancı Minds', 'Digital Minds ve 'HR Minds', değişimi içgörü, empati ve etkiyle yönetmeyi destekleyen öğrenme hızlandırıcıları olarak konumlandırılıyor.

Liderlik Gelişim Programları

SABANCI DÖNÜŞÜM EKİBİ (SATT) PROGRAMI

Yürütme Kurulu Üyeleri ve Şirket Genel Müdürlerinin, küresel bakış açılarıyla Topluluğun dönüşümünü yönlendirmelerini destekler.



Yılda bir kez



32

X-CELERATE

CXO liderlerinin dönüşümünü destekler ve küresel liderlik perspektiflerini derinleştirir.



1,5 yıl



22 kişiden oluşan 2 grup

BOARD EXCELLENCE

Sabancı Topluluğu şirketlerinde yönetim kurulu sorumluluğu bulunan Yönetim Kurulu Üyeleri ve üst düzey yöneticilerin yetkinliklerini güçlendirerek, yönetim kurulu etkinliğini, yönetim olgunluğunu ve stratejik etkiyi artırmayı amaçlayan bir programdır.

SABANCI MINDS

Sabancı Topluluğu Üst Yönetimi, hızla değişen dünyada etki yaratmaya yönelik liderlik yaklaşımlarını paylaşmak üzere yılda bir kez bir araya gelir.



Yılda bir kez



~ 200

HR MINDS

Topluluk şirketleri insan kaynakları liderlerinin; küresel içgörüler, teknoloji ve iş dönüşümü odağında eğilimleri değerlendirmek, stratejileri bu doğrultuda uyumlu hale getirmek ve geleceğe hazır bir vizyon geliştirmek üzere bir araya geldikleri platformdur.



Üç ayda bir



~ 30

5. SÜRDÜRÜLEBİLİR YAŞAM İÇİN İNSAN ODAĞINI GÜÇLENDİRME

Bu temel hedef, sürdürülebilir yaşam tarzlarını teşvik etmek için insan odaklı bir yaklaşım benimsemeyi ve genel refah ve esenlik için kişisel etkileşimleri ve sürekli öğrenmeyi önceliklendiren bağlantılar kurmayı amaçlamaktadır.

Amaca Uyumlu Çalışan Deneyimi

2025 yılında, çalışan refahı, bağlılığı, kapsayıcılık ve sürdürülebilirlik alanlarına insan odaklı bir bakış açısıyla yaklaşarak “önce insan” kültürümüzü güçlendirmeyi sürdürdük.

Sabancı Topluluğu’nda çalışan bağlılığı ve memnuniyeti temel önceliklerimiz arasında yer alıyor. Uzun vadeli başarının, gelişen bir iş gücüyle mümkün olduğunu bilerek; çalışan deneyimini dinlemeye, ölçmeye ve geliştirmeye yönelik veriye dayalı bir yaklaşım sürdürüyoruz. Çalışan deneyimini bağlılığın temeline konumlandırarak; insanların duyulduğunu, değer verildiğini ve anlamlı katkılar yapmaya yetkili olduklarını hissettikleri bir çalışma kültürünü pekiştiriyoruz.

Çalışan Bağlılığı Anketi, çalışanların duygu durumu, kurum kültürü ve gelişim alanlarına ilişkin önemli içgörüler sağladı. Anket verileri yalnızca toplanmakla kalmadı, sistematik olarak analiz edildi, aksiyon planlarına dönüştürüldü ve bu planlar düzenli olarak takip edilip iyileştirildi. Çalışanlar, bağlılık sonuçları, planlanan girişimler ve daha bağlı ve katılımcı bir iş gücü oluşturmaya yönelik liderlik taahhütleri hakkında bilgilendirildi.

Gelişimi ölçmeye, geri bildirimlere yanıt vermeye ve yüksek performanslı, insan merkezli bir iş yeri oluşturmak için sürekli gelişmeye kararlıyız.

Sürdürülebilirlik Akademisi

2025 yılında Sabancı Topluluğu online Sürdürülebilirlik Akademisi platformunun hazırlıkları tamamlandı. Bu akademi çalışanlara çevresel ve sosyal etki, yönetim farkındalığı ve sürdürülebilir liderlik alanlarında kapsamlı ve yapılandırılmış eğitimler sunarak, sürdürülebilirlik odaklı bakış açısını güçlendirmeyi ve düşünce yapısında dönüşüm sağlamayı amaçlıyor.

Akademinin hazırlık süreci, Sabancı Topluluğu genelinde ÇSY yetkinliklerini iş süreçlerine dahil etme yolculuğumuzda önemli bir dönüm noktası oldu. Akademi sadece bir eğitim girişimi olmanın ötesinde, sürdürülebilirlik düşünce yapısını besleyen temel bir platform işlevi görüyor. Sürdürülebilirlik Akademisi, çevresel, sosyal ve yönetim ilkelerinin her bir çalışanın düşünme, karar alma ve liderlik yaklaşımının ayrılmaz bir parçası haline gelmesini sağlayarak, uzun vadeli sürdürülebilir etki yaratma taahhüdümüzü güçlendiriyor.

Sabancı Life ve İşyeri Esenliği

Sürdürülebilir ve anlam dolu yaşam tarzlarını daha fazla teşvik etmek amacıyla, 35 binden fazla çalışana alışveriş, eğitim ve sağlık gibi alanlarda 74 özel avantaj sunan kurumsal sadakat platformu “Sabancı Life”ı hayata geçirdik. Bu girişim, çalışanlarımızın ekosistem genelinde aidiyet ve takdir duygularını derinleştirdi.

2025 yılında iyi yaşam stratejimiz; ruh sağlığına yönelik kaynakların güçlendirilmesi, esnek çalışma modelleri ve iş-özel yaşam dengesini destekleyen politika iyileştirmelerini kapsayacak şekilde devam etti. Bu programlar, duygusal dayanıklılıktan ergonomik güvenliğe kadar çalışan ihtiyaçlarının tüm yelpazesine hitap ederek herkesin görüldüğünü, güvende olduğunu ve desteklendiğini hissetmesini sağlamayı hedefledi.

Önce İş Sağlığı ve Güvenliği

Çalışan sağlığı ve güvenliği uygulamalarımız, ilgili mevzuat, Topluluk standartları ve küresel iyi uygulamalarla tam uyum içinde yürütülmeye devam etti. Riskleri proaktif biçimde değerlendirmek ve azaltmak amacıyla eğitimler, sürekli takip ve açık

iletişim kanalları aracılığıyla önleyici yaklaşımlar geliştirildi. “Önce İş Sağlığı ve Güvenliği” ilkemizle, en değerli varlığımızın insan kaynağımız olduğuna inancımızı bir kez daha vurguladık. Yasal uyum ve mükemmeliyet sorumluluğumuzu sadece çalışanlarımızla sınırlı kalmayıp, tüm paydaşlarımızı da kapsayacak şekilde genişlettik.

İnsan Odaklı Politikalar

İnsan Kaynakları politikalarımız adalet, kapsayıcılık ve şeffaflık ilkelerine dayanıyor. 2025 yılında, açık iletişim, kapsayıcı yan haklar ve iş gücümüzün farklılık gösteren ihtiyaçlarına göre tasarlanmış gelişim fırsatlarına öncelik vererek insan odaklı kültürümüzü güçlendirmeye devam ettik.

Topluluk şirketlerinin tümüne, sanayi ilişkileri ve iş hukuku alanındaki potansiyel risklere ilişkin düzenli ve veriye dayalı bilgilendirmeler yapıldı. Gelişen çalışma modellerini desteklemek amacıyla mevzuata uygun esnek çalışma uygulamaları devreye alındı.

Çalışanların örgütlenme ve toplu pazarlık yapma haklarına tam anlamıyla saygı gösterildi. Sendikal örgütlenme süreçlerinde tarafsızlık ilkemizi sürdürdük. İşçi ve işveren sendikalarıyla yürütülen yapıcı iş birlikleri, iş barışının korunmasına katkı sağladı. Sabancı Topluluğu mavi yakalı çalışanlarının %85’i bir sendikaya üyedir.

TÜSİAD İstihdam ve Sosyal Güvenlik Çalışma Grubu lideri olarak, iş hukuku uyumu, istihdam teşvikleri, güvenli esnek çalışma düzenlemeleri ve geleceğin işleri gibi konularda kamu politikalarının şekillendirilmesine katkı sağladık.

TÜSİAD’ın görüş oluşturma süreçlerine aktif olarak katıldık ve Türkiye’nin değişen iş gücü gündemine yönelik araştırma girişimlerini destekledik.

2025 yılı sürdürülebilirlik verilerine ilişkin bağımsız güvence denetimi devam etmekte olup doğrulanmış verilerin, 2026 yılının üçüncü çeyreğinin başında [Sabancı Holding Yatırımcı İlişkileri internet sitesinde](#) yayımlanması beklenmektedir.

ÇSY İlkelerini Çalışan Deneyimine Entegre Etmek

2025 yılında, iş gücü stratejimize Çevresel, Sosyal ve Yönetişim (ÇSY) ilkelerini daha güçlü şekilde entegre etmeye yönelik önemli adımlar attık. Esnek çalışma modelleri; kapsamı genişletilen ebeveyn izni, daha geniş sağlık sigortası kapsamı ve yaşam döngüsünün her aşamasındaki çalışanlara hitap eden kapsayıcı yan hak yapıları ile desteklendi.

Organizasyonumuzun tüm kademelerinde eşitlik ve kapsayıcılık ilkelerine bağlı uygulamalarımızı sürdürmeye kararlıyız. İşe alım ve terfi süreçlerimiz, özellikle STEM ve gelir getirici rollerde, önyargıyı azaltacak ve cinsiyet eşitliğini güçlendirecek şekilde kurgulandı. Topluluk genelindeki bütün seviyelerde toplumsal cinsiyet temsili izlenmeye ve şeffaf biçimde raporlanmaya devam edildi. Bu uygulamalar, eşitlik ve çeşitliliğe olan uzun vadeli kararlılığımızı pekiştiriyor.

Sabancı Topluluğu, **UN Women ve UN Global Compact’in Kadının Güçlenmesi Prensipleri, Sabancı Vakfı’nın Geleceğini Kuran Genç Kadınlar programı, Dünya Ekonomik Forumu’nun İş Yerinde Eşitlik İlkeleri Bildirgesi ve %30 Kulübü** dahil olmak üzere önde gelen küresel ve ulusal girişimlerle uyumu ve bu girişimlere katılımı aracılığıyla, kadınların toplum genelinde temsiliyetini ve güçlenmesini destekliyor. Bu yaklaşım, iş yerinde ve iş yeri ötesinde toplumsal cinsiyet eşitliğine yönelik uzun vadeli kararlılığımızı yansıtıyor.

İnsan Hakları ve Durum Tespiti Süreci’ne ilişkin daha fazla bilgi için lütfen [Sabancı Topluluğu Sorumlu Yatırım Politikası](#) ve [Sabancı Topluluğu İş Etiği Kuralları](#)’na bakınız. Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık (DEI) taahhüdümüze ilişkin ayrıntılı bilgi için [Yönetim Kurulu Üyeleri Çeşitlilik Politikası](#) ile [Eşitlik, Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Yönetmeliği](#)’ni inceleyebilirsiniz.