

Gelecek Sabancı ile Başlar.

Arkamızda Bir Asır. Önümüzde Yeni Ufuklar.



2025 Entegre
Faaliyet Raporu



İçindekiler

4 Rapor Hakkında
6 Önsöz

8 GİRİŞ

10 100 Yıllık Değer Yaratımımız
16 Yönetim Kurulu Başkanı'nın Mesajı
19 CEO'nun Mesajı

24 SABANCI HOLDİNG HAKKINDA

26 Kısaca Sabancı Topluluğu
28 Ortaklık Yapımız
29 Sabancı Holding Hisse Senedi
34 Bağlı Ortaklıklarımız ve İş Ortaklıklarımız
36 Bir Bakışta Sabancı Holding
38 Sayılarla Sabancı Holding

40 DEĞER YARATIMIMIZ

42 Dönüşüm Halindeki Bir Dünyada
Yol Almak
45 Paydaşlarımızla Etkileşimimiz
47 Çifte Önemlilik Analizi
50 Amacımız, Kültürümüz ve Değerlerimiz
52 DNA'mız
54 Değer Yaratım Modelimiz

56 STRATEJİMİZ

58 Zamanı Aşan Bir Strateji
61 Sürdürülebilir Büyüme için Sorumlu
Yatırım
65 Doğa Gündemimiz
67 Sosyal Gündemimiz
71 Ar-Ge, İnovasyon ve İş Birliği
74 Sürdürülebilir İş Modelleri için Dijitalleşme
76 Etki Yatırımları

80 2029 STRATEJİMİZ

82 Yol Haritamız: Amaçla Ölçeklendirme
83 2024–2029 Öngörüler
84 Sermaye Kullanım Çerçevesi
86 Dört Bileşenden Oluşan Portföy Yapısı
92 Hedeften Etkiye: Sürdürülebilirlik
Gündemimiz

94 2025 PERFORMANSI VE ÖNGÖRÜLER

96 Finansal Performans ve Öngörüler
98 Stratejik İş Kollarında Performans ve
Öngörüler
112 Sürdürülebilirlik Performansı ve Öngörüler

114 İNSAN KAYNAĞIMIZ

116 İnsan Kaynakları Stratejimiz

126 YÖNETİŞİMİMİZ

128 Risk ve Fırsat Yönetimi İçin Yönetişim
132 Yönetim Kurulu
133 Yetkinlik Matrisi
134 Yürütme Kurulu
135 Üst Yönetim ve Sabancı Topluluğu Bilgileri
137 Entegre Yönetişim Sistemlerimiz
143 Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik
İlkelerine Uyum Raporlaması

154 KONSOLİDE FİNANSAL TABLolar

158 İLETİŞİM BİLGİLERİ

Rapor Hakkında

H.Ö. Sabancı Holding A.Ş., “Gelecek Sabancı ile Başlar. Arkamızda Bir Asır. Önümüzde Yeni Ufuklar.” başlıklı 2025 Entegre Faaliyet Raporu’nu kamuoyuna sunuyor. Sabancı Holding’in ilk entegre faaliyet raporu olan bu çalışma, 1 Ocak – 31 Aralık 2025 dönemine ilişkin finansal performansı, stratejik uygulamaları, yönetim yapısını ve sürdürülebilirlik önceliklerini kapsamlı bir şekilde ortaya koyuyor. Raporda yer alan finansal bilgiler, Sabancı Holding’in Uluslararası Finansal Raporlama Standartları’na (UFRS) uygun olarak hazırlanan konsolide finansal tablolarına dayanıyor. Finansal tablolar, Yüksek Enflasyonlu Ekonomilerde Finansal Raporlama Standardı TMS 29 çerçevesinde enflasyon muhasebesi uygulanarak hazırlandı.

Entegre Raporlama Çerçevesi ile uyumlu olarak hazırlanan bu Rapor, Sabancı Holding’in çifte önemlilik yaklaşımını, stratejisini, sermaye tahsisini, risk ve fırsat yönetimini, sürdürülebilirlik önceliklerini ve performans sonuçlarını tek bir değer yaratım modeli içinde nasıl bütünleştirdiğini açıklıyor. İkinci yüzyılına girerken Sabancı’nın 2029 Stratejisi, disiplinli finansal eşikler ve uzun vadeli yatırım öncelikleriyle desteklenen sürdürülebilir, dijital ve ölçeklenebilir büyüme platformlarına yönelik portföy dönüşümüne yön vermeye devam ediyor.

Sürdürülebilirlik, portföyün nasıl şekillendirildiğine ve ölçeklendirildiğine doğrudan entegre ediliyor. Sorumlu yatırım uygulamaları, sermaye tahsisini sürdürülebilirlik taahhütleri ile Topluluk genelinde geçerli politika ve ilkeler doğrultusunda uyumlu hale getiriyor. Yatırım kararları finansal, stratejik ve sürdürülebilirlik boyutları birlikte değerlendirilerek alınıyor; böylece hedefler, uygulama ve uzun vadeli değer yaratımı arasındaki tutarlılık güvence altına alınıyor. Ar-Ge ve inovasyon yatırımları, portföyün gelecekteki eğilimlere karşı dayanıklılığını güçlendirirken dönüştürücü etkiyi ölçekli şekilde hayata geçirmek amacıyla Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları ile ilişkilendiriliyor. İklimle bağlantılı performans göstergeleri dahil olmak üzere sürdürülebilirlik metrikleri, üst yönetim ücretlendirme yapısına entegre edilerek hesap verebilirlik güçlendiriliyor.

Sabancı Holding’in Doğa Taahhüdü ve Sosyal Gündemi, bu uzun vadeli vizyonu karbonsuzlaşma, döngüsellik, su yönetimi, kapsayıcı büyüme ve toplumsal cinsiyet eşitliği alanlarında ölçülebilir taahhütlere dönüştürüyor. Bu taahhütlere yönelik ilerleme yıllık olarak izleniyor ve bağımsız güvence denetimine tabi tutuluyor; bu yaklaşım şeffaflığı ve kurumsal disiplini güçlendiriyor. Küresel ÇSY endeksleri ve derecelendirmelerinde sürdürülen güçlü performans, bu entegre yaklaşımın etkinliğini yansıtıyor.

Rapor, 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla Sabancı Holding’in Stratejik İş Kolları yapısı kapsamında aşağıdaki şirketleri kapsıyor:

Bankacılık ve Finansal Hizmetler

- Akbank T.A.Ş.
- Aksigorta A.Ş.
- Agesa Hayat ve Emeklilik A.Ş.

Enerji ve İklim Teknolojileri

- Enerjisa Enerji A.Ş.
- Enerjisa Üretim Santralleri A.Ş.
- Sabancı Climate Technologies
- Temsa Skoda Sabancı Ulaşım Araçları A.Ş.

Malzeme Teknolojileri

- Akçansa Çimento Sanayi ve Ticaret A.Ş.
- Çimsa Çimento Sanayi ve Ticaret A.Ş.
- Kordsa Teknik Tekstil A.Ş.
- Brisa Bridgestone Sabancı Lastik Sanayi ve Ticaret A.Ş.

Dijital Teknolojiler

- Sabancı Dijital Teknoloji Hizmetleri A.Ş.
- DxBV
- Bulutistan

Diğer

- Teknosa İç ve Dış Ticaret A.Ş.
- Carrefoursa Carrefour Sabancı Ticaret Merkezi A.Ş.



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 planlanıyor.

Bu Rapor ile ilgili her türlü soru, görüş ve önerilerinizi, investor.relations@sabanci.com adresinden ulaşabileceğiniz Sabancı Holding Yatırımcı İlişkileri Ekibi’ne ve sustainability@sabanci.com adresinden ulaşabileceğiniz Sabancı Holding Sürdürülebilirlik Ekibi’ne iletmenizi rica ederiz.

Önsöz

GELECEK SABANCI İLE BAŞLAR

Arkamızda Bir Asır. Önümüzde Yeni Ufuklar.

1925 yılında Adana’da atılan girişimci bir adım, Türkiye’nin modern sanayi yapısının şekillenmesine katkı sağlayacak bir yolculuğun başlangıcını oluşturdu. Pamuk ticaretiyle başlayan bu girişim, ülkenin en çeşitlendirilmiş ve kurumsal olgunluğa sahip yatırım gruplarından birine dönüştü. Ekonomik döngüler, sanayi dönüşümleri, teknolojik kırılmalar ve küresel entegrasyon süreçleriyle şekillenen bir asır boyunca Sabancı; disiplinle uyumlanarak, güven inşa ederek ve portföyünü öngörüyle yenileyerek büyüdü.

Bu yıl, Sabancı için belirleyici bir dönüm noktasını temsil ediyor. İkinci yüzyılımıza girerken; kurumsal güç, yönetim olgunluğu ve kuşaklar boyunca inşa edilmiş kalıcı güven temelleri üzerinde yükseliyoruz. Bu kurumsal birikim, ilk Entegre Faaliyet Raporumuzda da somut bir çerçeveye kavuşuyor. Rapor, strateji, sermaye tahsisi, yönetim, sürdürülebilirlik ve finansal performansın tek ve disiplinli bir uzun vadeli değer yaratımı modeli içinde nasıl bütünleştiğini ortaya koyuyor.

Sabancı’nın yüz yıllık yolculuğu, birbirini izleyen dönüşüm evreleri üzerinden okunabilir. Sanayi temellerinin atıldığı ve finansal çeşitliliğin başladığı dönemden, ulusal ölçekte sanayi liderliğine ve küresel ortaklıklara uzanan bir büyüme sürecine. Türkiye’nin özel sektör enerji platformunun inşasından, yönetim derinliğinin artırılmasına ve uluslararası güvenilirliğin pekiştirilmesine.

Dijital dönüşüm ve sorumlu yatırım anlayışıyla yeni ekonominin temellerinin atılmasından, portföyün sürdürülebilirlik, teknoloji ve küresel ölçek etrafında yeniden yapılandırılmasına kadar uzanan bir dönüşüm hikâyesine.

Bu geçişlerin sürekliliğini mümkün kılan unsur ise Sabancı’nın DNA’sı.

DNA’mız net bir mantığı yansıtıyor: değerlerimizin yetkinliklere dönüşmesi ve bu yetkinliklerin uzun vadeli performansı sürdürülebilir kılan ayırt edici özelliklere evrilmesi. Bu yapı, Sabancı’nın yalnızca ne yaptığını değil; aynı zamanda dalgalanma, yapısal dönüşüm ve hızlanan değişimin şekillendirdiği ortamlarda nasıl tutarlı bir performans sergilediğini de açıklıyor.

Dayanıklılık, çeviklik, öngörü ve disiplin; soyut kavramlar değil, kurumsal yetkinliklerdir. Bu yetkinlikler; çeşitlendirilmiş portföyümüzü nasıl yönettiğimizi, risk ve fırsatı birlikte nasıl değerlendirdiğimizi, sermayeyi nasıl tahsis ettiğimizi, uzun vadeli ortaklıkları nasıl kurduğumuzu ve stratejiyi nasıl hız ve kararlılıkla hayata geçirdiğimizi belirliyor. Bir asırlık girişimcilik ruhu ve sürekli gelişime olan bağlılıkla birleşen bu temel, farklı döngüler ve coğrafyalarda, belirsizliği büyüme fırsatına, dönüşümü ise kalıcı rekabet avantajına dönüştürmemizi sağlıyor.

Bugün Sabancı, Enerji ve İklim Teknolojileri, Malzeme Teknolojileri, Dijital Teknolojiler ile Bankacılık ve Finansal Hizmetler alanlarında sürdürülebilir, dijital ve ölçeklenebilir büyüme için kurgulanmış platform bazlı bir yatırım holdingi olarak faaliyet gösteriyor. Bu platformlar, aralarındaki net etkileşim ve yakınsak alanlar üzerinden yapısal olarak birbiriyle bağlantılı bir sistemi oluşturuyorlar.

İcra hızı ve sermaye disiplini, bu dönemin belirleyici unsurları arasında yer alıyor. 2029 için stratejik yol haritamız, vizyonumuzu ölçülebilir finansal ve stratejik eşiklerle somutlaştırıyor. Sermaye tahsisi; net getiri disiplini, güçlü bilanço yapısı ve portföy uyumu doğrultusunda şekilleniyor. Yüksek performans gösteren platformlar ölçeklendiriliyor. Gelişim potansiyeli taşıyan alanlar güçlendiriliyor. Dönüşüm gerektiren alanlar ise netlik ve kararlılıkla ele alınıyor.

Sürdürülebilirlik ve dijital dönüşüm ise bu modelin yapısal itici güçleri olarak konumlanıyor. Portföyün nasıl şekillendirileceğine, yatırımların nasıl değerlendirileceğine ve büyüme platformlarının nasıl tasarlanacağına entegre edilmiş bir yapıda ele alınıyor ve uygulanıyor. Risk yönetimi, uzun vadeli öngörü ve disiplinli icra anlayışı ile farklı piyasa koşullarında dayanıklı performansı destekliyor.

Bu bütüncül yaklaşımın temelinde güçlü yönetim yer alıyor. Yönetişim yapımız; Yönetim Kurulu gözetimi ile üst yönetimin liderliği arasında etkin bir bağ kurarak sermaye tahsisi, sürdürülebilirlik öncelikleri, risk yönetimi ve performans takibini uyum içinde bir araya getiriyor. Şeffaflık, hesap verebilirlik ve uzun vadeli değer yaratmaya odaklanmamız; kuşaklar boyunca inşa edilen ve güçlendirilen paydaş güveninin temelini oluşturmaya devam ediyor.

Kurumsal gücümüzün merkezinde insan kaynağımız yer alıyor. Sorumluluk, cesaret, kapsayıcılık ve sürekli gelişim üzerine kurulu kültürümüz; Sabancı’nın yıllar boyunca kendini yenileyebilmesini mümkün kıldı. İkinci yüzyılımızda; stratejinin uygulamaya, hedeflerin ise ölçülebilir sonuçlara dönüşmesini sağlamak için liderlik gelişim programlarına, dijital yetkinliklere ve geleceğe hazır becerilere yatırım yapmaya devam ediyoruz.

Bu Entegre Faaliyet Raporu, değer yaratım çerçevemizi yansıtıyor. Finansal performans, stratejik yönelim, yönetim yapısı, sürdürülebilirlik taahhütleri ve insan kaynağı gelişimi; kalıcı performansın birbirini tamamlayan itici güçleri olarak sunuluyor. Rapor, Sabancı’nın hedeflerini hesap verebilirlikle, büyümeyi disiplinle ve dönüşümü süreklilikle nasıl uyumlu hale getirdiğini ortaya koyuyor.

Arkamızdaki yüz yıl bize güven veriyor. Geleceğe hazır, dayanıklı portföyümüz bize yön gösteriyor. Uygulamada tutarlılık ve disiplin bize güvenilirlik sağlıyor.

Gelecek tesadüfen başlamaz. Gelecek Sabancı ile başlar.

“Bir asırlık disiplinli yönetim ve sorumlu liderlik anlayışımız bizi bugüne taşıdı. Önümüzdeki yüzyıla girerken odağımız net: Yolu öngörüyle okumak, her virajı disiplinle almak ve Sabancı’yı emin adımlarla geleceğe taşıyan güveni daha da güçlendirmek. Pozitif ve kalıcı etki yaratma üzerine kurulu iş modelimiz, dayanıklılığı ve sürdürülebilirliği daimî kılmaya devam edecek.”

Hayri Çulhacı
Yönetim Kurulu Başkanı

GİRİŞ

Arkamızda bir asırlık güç var. Önümüzdeki yüzyıl ise ufkumuzu genişletmek için netlik, öngörü ve disiplinli bir yaklaşım gerektiriyor. Dünya dönüşürken Sabancı, dayanıklı temelleri ve Türkiye’yi küresel fırsatlarla buluşturan uzun vadeli vizyonuyla ikinci yüzyılına adım atıyor. Bu bölüm, yalnızca yeni bir raporu işaret etmekle kalmıyor; sorumlu liderlik, kararlılıkla hareket etme ve tüm paydaşlarımız için sürdürülebilir değer sunma yönündeki taahhüdümüzün yenilendiğini de ortaya koyuyor.



“Stratejimizin merkezinde yer alan hız, disiplin ve güçlü icra odağıyla, geleceğe dayanıklı bir portföy yapısını hayata geçiriyor ve Sabancı’nın ufkunu yarının ekonomisini tanımlayacak sektörlere doğru genişletiyoruz. Güçlü temeller üzerine kurulu ve çeviklikle ivme kazanan stratejimiz, tüm paydaşlarımız için sürdürülebilir değer yaratma kararlılığımızı yansıtıyor.”

Kivanç Zaimler
Yönetim Kurulu Üyesi ve CEO

100 Yıllık Değer Yaratımı

1925 yılında pamuk ticaretiyle başlayan yolculuk, sürdürülebilir bir geleceği şekillendirmeye uzanıyor.

1925 — 2025

1925 – 1966

Kurumsal Temellerin Atılması

SANAYİLEŞME SÜRECİ VE GİRİŞİMCİLİK

Yerel girişimcilikten çıkıp sanayileşme sürecine giren Sabancı, modern Türkiye ekonomisinin temellerini atıyor.

Hikayemiz, 1925 yılında Hacı Ömer Sabancı'nın Adana'ya gelerek pamuk ticaretine atılmasıyla başlıyor.

Bu adım, Türkiye'nin modern sanayi yapısını şekillendirecek girişimci ruhun ilk kıvılcımını oluşturuyor.

Tekstil, yağ ve finans alanlarındaki erken dönem girişimler ve 1948 yılında Akbank'ın kuruluşu ile Sabancı; güvene, çok çalışmaya ve vizyona dayanan güçlü bir temel inşa ediyor.

Kilometre Taşları ve Öne Çıkan Başlıklar

- Hacı Ömer Sabancı'nın Adana'da pamuk ticaretine başlaması (1925) Türkiye'nin sanayileşme sürecinin temellerini atıyor.
- Tekstil, tarım ve yağ sanayine giriş yapılıyor.
- Akbank'ın kuruluşu (1948), portföy çeşitliliğini finans alanıyla başlatıyor.
- Un ve çırçır tesislerine yapılan yatırımlar, Türkiye'nin erken dönem sanayileşme ivmesini yansıtıyor.

1967 – 2006

Ulusal Sanayileşme

LİDER SANAYİ ŞİRKETLERİNİN KURULMASI VE KÜRESEL ORTAKLIKLARIN YÜKSELİŞİ

Sabancı, sektöründe lider sanayi kuruluşları inşa ederek ve küresel ortaklıklarını genişleterek ulusal bir güce dönüşüyor.

1967 yılında Sabancı Holding'in kurulması, ulusal sanayi liderliğinde yeni bir dönemi başlatıyor.

Çimento, lastik, sigorta ve otomotiv gibi alanlarda şekillenen portföy, Türkiye'nin ekonomik gelişimiyle eş zamanlı olarak büyüyor.

Bridgestone ve Heidelberg Materials gibi dünya devleriyle kurulan ortaklıklar üretim standartlarını yükseltirken, 1975 yılında kurulan Bimsa, Sabancı'yı Türkiye'nin teknoloji öncüleri arasına taşıyor.

1997 yılında gerçekleşen halka arz ile Sabancı, modern kurumsal yönetim anlayışı ve ölçeğinin simgesi haline geliyor.

2000'li yıllarda ise, ölçek, rekabet avantajı ve yönetim olgunluğuna sahip sektörlerde aktif portföy yönetimine odaklanarak küresel bir bakış açısı benimsiyor.

Kilometre Taşları ve Öne Çıkan Başlıklar

- Aile şirketleri entegre bir topluluk yapısı altında birleşiyor (1967).
- Temel sanayi markaları hayata geçiyor: Kordsa (1973), Çimsa (1972), Temsa (1968).
- Bilgi teknolojileri alanında atılan erken ve öncü bir adımı simgeleyen, bilişim ve danışmanlık hizmetleri sunan Bimsa kuruluyor (1975).
- Çimento, lastik, malzeme, sigorta ve otomotiv sektörlerine yatırım yapıyor.
- Akbank'ın halka arzı (1990), banka halka arzları için referans niteliği taşıyor.
- Stratejik ortaklıklar: Brisa–Bridgestone (1988) ve Akçansa–Heidelberg Materials (1996), Sabancı'yı bölgesel bir sanayi gücü konumuna taşıyor.
- Enerjisa Enerji kuruluyor (1996).
- Sabancı Holding'in halka arzı (1997), şeffaflık ve kurumsal yönetim liderliğini pekiştiriyor.
- Sabancı Vakfı (1974), Topluluğun sosyal sorumluluk, eğitim, sanat ve fırsat eşitliği taahhüdünü kurumsallaştırırken; Sabancı Üniversitesi (1996), bilgi, araştırma, inovasyon ve özgür düşünceye verilen önemi yansıtıyor.
- Ana faaliyet alanı dışında kalan otomotiv, pamuk ve ambalaj gibi iş kollarından kademeli olarak çıkılıyor.
- Sabancı'nın teknoloji perakende alanındaki ilk büyük girişimi olan Teknosa açılıyor (2000).

2007– 2017

Enerji Alanında Temellerin Atılması ve Gelişen Küresel Ortaklıklar

ENERJİ ALANINDA YAPILANMANIN BAŞLATILMASI VE PORTFÖY ÇEŞİTLİLİĞİNDE YENİ BİR DÖNEM

Uluslararası iş ortaklıkları, yönetim olgunluğu ve toplumsal etkileşim gücü; Sabancı'nın şeffaf ve güvenilir bir küresel oyuncu olarak konumunu güçlendiriyor.

Enerji Grubu'nun kurulması, çeşitlendirilmiş portföy stratejisinin temel dayanaklarından birini oluşturuyor. Enerjisa'nın E.ON ile kurduğu ortaklık ise özel sektörün Türkiye enerji piyasasındaki yerini yeniden tanımlıyor.

Aksigorta ve Agesa'daki Ageas ortaklığı ile finansal hizmetlerde Avrupa ölçeğindeki en iyi uygulamalar benimseniyor.

Bu dönemde hayata geçirilen Sabancı Gönüllüleri gibi girişimler Topluluğun sosyal dokusunu güçlendiriyor, amaç ve performansın birlikte ilerlediğini ortaya koyuyor.

Sabancı, şeffaf, güvenilir ve uluslararası alanda saygın bir yatırım holdingi olarak öne çıkıyor.

Kilometre Taşları ve Öne Çıkan Başlıklar

- **Enerji Grubu'nun** hayata geçmesi (2006), **Verbund ile ortaklık kurulması** (2007), elektrik dağıtım şebekesi yatırımları ve ardından **E.ON** ile yapılan ortaklıkla (2013) Türkiye'nin lider özel enerji platformu inşa ediliyor.
- **Ageas** ile **Aksigorta** (2011) ve **Agesa (Avivasa, 2021)** ortaklıkları hayata geçiriliyor.
- **Kordsa**, kompozit ve malzeme teknolojileri alanında küresel ölçekte büyüyor.
- **Sakıp Sabancı Müzesi** (2002), Topluluğun kültür-sanat alanındaki rolünü derinleştiriyor ve kültürel mirasın gelecek nesillere aktarılmasını sağlıyor.
- **Sabancı Gönüllüleri'nin** hayata geçirilmesi (2014), Topluluk genelinde çalışan katılımını güçlendiren bir model oluşturuyor.
- Kurumsal yönetişimin derinleşmesiyle şeffaflık ve sorumluluk konularında uluslararası ölçekte saygınlık kazanılıyor.
- Topluluk şirketlerinin (**Teknosa, Kordsa, Agesa**) **halka arzlarıyla** değerini açığa çıkarılması sağlanıyor.
- Polimer ve gıda üretim alanlarından çıkılıyor.

2018 – 2021

Mevcut Portföyde Dönüşüm ve Yeni Ekonomi Temellerinin Atılması

YENİ EKONOMİ TEMELLERİ

Sürdürülebilirlik liderliği, inovasyon ve portföy dönüşümündeki ivme; teknoloji, amaç ve icra gücüyle beslenen yeni bir büyüme döneminin önünü açıyor.

Bu dönemde Sabancı, portföyünü sürdürülebilir ve dijital bir gelecek doğrultusunda yeniden şekillendiriyor ve yeni ekonomi alanında kararlı adımlar atıyor.

Bimsa'nın 2018 yılında SabancıDx'e dönüşmesiyle, ileri veri analitiği ve yapay zekâ temelli çözümler aracılığıyla sürdürülebilirlik hedeflerini destekleyen bir dijital dönüşüm ivmesi yakalanıyor.

Yönetim Kurulu Sürdürülebilirlik Komitesi ile Sürdürülebilirlik Liderliği Komitesi'nin kurulması ve Sorumlu Yatırım Politikası'nın hayata geçirilmesi, ÇSY'nin yönetim yapısına sistematik biçimde entegre edildiğini ortaya koyuyor.

Sabancı Ventures'ın kuruluşu ve 2050 Net Sıfır taahhüdü, tüm iş kollarında amaç odaklı büyümenin zeminini oluşturuyor.

Kilometre Taşları ve Öne Çıkan Başlıklar

- Yenilenen Sermaye Kullanım Çerçevesi ile yeni nesil strateji hayata geçiriliyor.
- Elektrik dağıtım ve üretim operasyonlarının ayrışması ve **Enerjisa Enerji'nin halka arzı** (2018) ile enerji alanındaki dönüşüm hızlanıyor; elektrik üretimi iş kolunda finansal borçluluk azaltılarak büyüme yatırımlarına alan açılıyor.
- İleri malzemeler, enerji ve dijital altyapı alanlarında varlık yapısı güçlendiriliyor.
- **Kordsa**, ABD'deki büyük ölçekli satın almalar (**FDI, TPI**) ve **Axiom Materials'ın** (2019) bünyeye katılmasıyla küresel gücünü artırıyor.
- Sabancı'nın iş ve bilişim danışmanlığı şirketi Bimsa, Topluluk ve ülke genelinde dijital dönüşümü hızlandırmak üzere **SabancıDx** olarak yeniden yapılıyor (2018).
- SabancıDx'in ileri veri analitiği ve yapay zekâ destekli çözümleri, Topluluk şirketlerinde sürdürülebilirlik ve operasyonel verimliliğin ana destekleyicisi haline geliyor.
- Yapı malzemelerinde organik ve inorganik büyümeye odaklanan küresel bir platform olarak **Sabancı Building Solutions** kuruluyor (2020).
- **Sabancı Ventures**'ın kuruluşuyla (2020) etki yatırımlarına odaklanılıyor.
- **2050 Net Sıfır taahhüdü** kamuoyuna açıklanıyor.
- Topluluk genelinde gerçekleştirilen Önceliklendirme Analizi ile **sürdürülebilirlik öncelikleri** belirleniyor (2021). Özel bir **Sürdürülebilirlik Ekibi'nin** kurulmasıyla ÇSY yetkinlikleri güçlendiriliyor.
- **Yönetim Kurulu Sürdürülebilirlik Komitesi ve Sürdürülebilirlik Liderliği Komitesi'nin kuruluşuyla** (2021) ÇSY, yönetim yapısına tam olarak entegre ediliyor.
- **Sorumlu Yatırım Politikası** hayata geçiriliyor.
- **Çimsa İspanya'da beyaz çimento fabrikası satın alarak** yerel oyunculuktan küresel boyuta geçiş yapıyor.

2022 – 2025

İcra Odaklı Dönüşüm – Endüstriyelden Akıllı Yapılara

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK, TEKNOLOJİ VE KÜRESEL LİDERLİK

Sabancı, portföyünü sürdürülebilirlik, teknoloji ve küresel ölçek ekseninde yeniden tanımlıyor; yeni nesil altyapılara yatırım yaparak ikinci yüzyılına adım atıyor.

Sabancı'nın yüzüncü yılına denk gelen bu dönüşüm dönemi, tarihinin en iddialı bölümlerinden birini oluşturuyor.

Tütün iş kolundan çıkış kararı, sürdürülebilirlik odaklı bilinçli bir yön değişimini simgeliyor. Sabancı Climate Technologies, Sabancı Renewables ve Hollanda merkezli DxBV gibi yeni büyüme platformları; yenilenebilir enerji ve dijital altyapı alanlarında Topluluğun uluslararası varlığını güçlendiriyor.

Dijital Stratejik İş Birimi ile Malzeme Teknolojileri Grup Başkanlığı'nın hayata geçirilmesi, portföyü sürdürülebilirlik, dijital yetkinlikler ve ölçek odağında yeniden şekillendiriyor.

Hayatı iyileştiren teknolojiye, ölçülebilir etki yaratan sürdürülebilirliğe ve toplum için kalıcı değer üreten icraya yatırım yapan Sabancı, net bir vizyonla ikinci yüzyılına giriyor.

Kilometre Taşları ve Öne Çıkan Başlıklar

- **Tütün iş kolundan çıkılıyor (2022)**; bu adım sürdürülebilirlik yolculuğunda önemli bir dönüm noktası teşkil ediyor. **Karbonsuzlaşma Programı** hayata geçiriliyor (2022).
- **Brisa'nın Arvento'yu satın almasıyla (2022)** lastik sektörünün ötesine geçilerek **veri odaklı çözümler** merkeze alınıyor.
- **Kordsa'nın Microtex'i satın alması (2022)**, **Avrupa'daki büyüme** açısından stratejik bir adım teşkil ediyor.
- Yurt dışında yenilenebilir enerji portföyü oluşturmak amacıyla **Sabancı Climate Technologies ve Sabancı Renewables Inc. (ABD)** platformları kuruluyor.
- **Türkiye'de YEKA-2 kapsamında 1.000 MW rüzgâr enerjisi ihalesi kazanılıyor (2022)**.
- ABD'de **Cutlass II Güneş Enerjisi Santrali (272 MW)** devreye alınıyor (2024).
- Enerjisa Üretim ve Sabancı Üniversitesi iş birliğiyle hidrojen Ar-Ge çalışmaları başlatılıyor; **Türkiye'nin ilk Yeşil Hidrojen Vadisi girişimi hayata geçiriliyor (2022)**.
- Sabancı'nın dijital ekosistemini küresel ölçekte büyütme amacıyla Hollanda'da **Dx Technology Services and Investment B.V. (DxBV)** kuruluyor (2022).
- **Dijital Stratejik İş Biriminin** kurulmasıyla (2023); SabancıDx, DxBV ve Bulutistan'ın (2024) entegrasyonu gerçekleşiyor ve yeni girişimleri de kapsayan **konsolide bir platform** kuruluyor.

- **Çimsa, ABD'de** gri çimento öğütme yatırımıyla **pazara giriyor (2023)** ve **İrlanda'da ise Mannok'u satın alıyor (2024)**.
- **Doğa Taahhüdü** ile (2024) biyoçeşitlilik, su yönetimi ve döngüsel ekonomi hedefleri belirleniyor. **Sosyal Gündem (2024-2025)** kapsamında gençlerin güçlendirilmesi ve kapsayıcılık destekleniyor.
- **YEKA-RES 2024 kapsamında 750 MW kapasiteli proje ihalesi kazanılıyor**.
- **ABD'de toplamda 790 MW kapasiteye sahip Oriana, Lucky 7 ve Pepper Solar projeleriyle** enerji portföyü genişliyor.
- Finansal Hizmetler ve Bankacılık Stratejik İş Birimleri (SBU) konsolide ediliyor; Brisa, Malzeme Teknolojileri; Temsa ise Enerji ve İklim Teknolojileri Grup Başkanlığı altına alınıyor. Tüm dijital yatırım odakları, Dijital Stratejik İş Birimi çatısı altında sadeleştiriliyor.
- Çeviklik, kolektif akıl ve ekosistem iş birliğine dayalı **Yeni Yönetişim Modeli** hayata geçiriliyor (2025).
- 2025 yılı, geleceğin altyapısına yatırım yapan; **sürdürülebilir, dijital ve ölçeklenebilir bir portföy vizyonu**yla Sabancı'nın ikinci yüzyılının başlangıcını temsil ediyor.

2026-2030

Geleceğe Dayanıklı ve Uyum Yeteneği Yüksek Bir Portföye Geçiş

PORTFÖYÜN EZBER BOZAN DÖNÜŞÜMLERE DAYANIKLI TASARIMLA SÜRDÜRÜLEBİLİR VE DİJİTAL PLATFORMLARA ÖLÇEKLENMESİ

Sabancı'nın ikinci yüzyılı; enerji ve iklim, malzeme teknolojileri ve dijital iş kollarının geleceği şekillendiren, akıllı ve bağlantılı bir ağ olarak kurgulanmasıyla yeni bir aşamaya geçiyor. Bu yaklaşım, sürdürülebilirlik ve yapay zekâyı potansiyel birer yıkıcı unsur olmaktan çıkararak temel tasarım ilkelerine dönüştürüyor.

Sermaye kullanımı, stratejik tasarım ve iş ortaklığı tercihleri aynı inancı yansıtıyor: gelecekteki büyüme sorumluluk ve güvene dayalı sağlam temeller üzerinde yükselirken, daha geniş ufuklar ve yıkıcı etkilere dirençli bir tasarım anlayışı gerektiriyor. Topluluk genelinde Sabancı şirketleri; çeviklik, öngörü, esneklik ve birbirine bağlılık ilkeleriyle hareket ederek paydaşlarıyla iş birliğine dayalı inovasyon ekosistemleri içinde çalışıyor. Bu yaklaşım, geleceğe yön veren kolektif bir akıllı temsil ediyor. Dijitalle güçlendirilmiş, sürdürülebilirlik odaklı ve küresel ölçekte büyüyeabilen iş kolları sayesinde Sabancı'nın yeni yüzyılı, değişime tepki vermek yerine görmek istediği geleceği inşa etmekle tanımlanıyor.

Yönetim Kurulu Başkanı'nın Mesajı



Hayri Çulhacı
Yönetim Kurulu Başkanı

Değerli Paydaşlarımız,

Sabancı Holding ikinci yüzyılına girerken, süreklilik ve sorumluluk ilkeleri yönetim yaklaşımımızın temelini oluşturmaya devam ediyor. Bir asır boyunca yaratılan değer, kısa vadeli kazanımlardan değil; güven, disiplin ve kurumsal bütünlüğü koruyarak değişime uyum sağlama yetkinliğimizden kaynaklanıyor.

2025 yılı bizim için önemli bir dönüm noktası oldu. 27 Mart 2025 tarihinde gerçekleştirilen Genel Kurul toplantısının ardından, Yönetim Kurulu Başkanlığı görevini ağır bir sorumluluk bilinciyle devraldım. Sabancı Holding tarihinde ilk kez bu görevi kurucu aile dışında bir profesyonel yönetici üstleniyor. Bu değişim, kurumsal yapımızın olgunluğunu ve Sabancı Ailesi'nin inşa ettiği sağlam temellerin gücünü gösteriyor. Aynı zamanda bağımsızlık, süreklilik ve uzun vadeli bakış açımızı da yansıtıyor.

YÖNETİŞİM TEMELLİ BİR ASIRLIK DEĞER YARATIMI

Sabancı'nın tarihi bize şunu gösteriyor: Girişimcilik ancak güçlü kurumlara desteklendiğinde kalıcı değer üretir. İlk sanayi yatırımlarımızdan bugün sürdürülebilirlik, dijitalleşme ve yeni nesil altyapı alanlarına uzanan yolculuğumuzda, sağlam bir yönetim anlayışı her zaman temelimiz oldu. Sabancı Holding'in kurulması, Holding'in ve şirketlerimizin halka arzı, Sabancı Vakfı ve Sabancı Üniversitesi'nin hayata geçirilmesi ve sürdürülebilirliğin Yönetim Kurulu düzeyinde sahiplenilmesi hep aynı anlayışın ürünüdür: Şeffaflık, hesap verebilirlik ve uzun vadeli düşünme disiplini. Bu yaklaşım sayesinde büyürken dengemizi koruduk, dönüşüm dönemlerini sağlıklı yönettik ve paydaş güvenini sürdürdük.

ZORLU BİR FAALİYET ORTAMINDA NET ÖNCELİKLER

2025 yılı hem küresel hem yerel ölçekte belirsizliklerin arttığı bir dönem oldu. Jeopolitik gelişmeler, çevresel baskılar ve teknolojik dönüşüm iş yapma biçimlerini değiştiriyor. Ülkemizde makroekonomik yeniden dengelenme süreci, finansal disiplinin ve sağlam bilançonun önemini bir kez daha ortaya koyuyor.

2026'ya girerken daha seçici, daha icra odaklı bir döneme geçiyoruz. Bu süreçte disiplinli sermaye tahsisi önceliğimiz olmaya devam ediyor. Yapay zekâ uygulamalarının yaygınlaşmasına, ticaret politikalarındaki belirsizliklere, jeopolitik dalgalanmalara ve bilanço yönetimine hazırlıklı ilerliyoruz. Sürdürülebilirliği de uygulama odağında ele alıyoruz.

Yönetim Kurulu'nun rolü bu ortamda çok net: Strateji, sermaye tahsisi, risk yönetimi ve sürdürülebilirlik arasındaki dengeyi gözetmek. 2025 boyunca bu alanlarda finansal dayanıklılığı korurken uzun vadeli istikrarı sürdürmeye odaklandık. Denetim, Risk, Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik odaklı gözetim yapılarımızla karar süreçlerimizi güçlendirdik ve hesap verebilirliği pekiştirdik.

GERÇEK ETKİYE DAYALI ÇSY YAKLAŞIMI VE SORUMLU YÖNETİŞİM

Sabancı Holding'de sürdürülebilirlik bir raporlama yükümlülüğü değil; yaşamın sürekliliğini, ekonomik canlılığı ve kurumsal güveni korumaya yönelik bir yönetim tarzı olarak ele alınıyor. Yönetim Kurulu seviyesinde sahiplenilen bu yaklaşım, optimum sermaye tahsisini, sistemik risklerin yönetimini ve portföy genelinde dayanıklılığımızı şekillendiriyor.

Yönetişim çerçevemiz; Sorumlu Yatırım Politikası ve İş Etiği Kuralları gibi net politika araçlarıyla destekleniyor. Bu araçlar, sürdürülebilirlik kriterlerini sermaye tahsisine, risk değerlendirmesine ve performans izleme süreçlerine entegre ederken; portföy genelinde ortak hesap verebilirlik, şeffaflık ve sorumlu iş yapma kültürümüzü pekiştiriyor.

Eşitlik, çeşitlilik ve kapsayıcılığı da kurumsal dayanıklılığın bir unsuru olarak görüyoruz. Yönetim Kurulu olarak Topluluk genelinde uygulanan politikaları ve ölçülebilir hedefleri gözetiyoruz. Yönetim Kurulumuz ve üst yönetim seviyelerinde cinsiyet çeşitliliği ve gelir yaratan yönetici rollerinde kadın temsiline artırılması öncelik taşımakta; uzun vadeli hedefimiz 2030 yılına kadar %50 seviyesine ulaşmak.

İNSANA YATIRIM, KURUMLAR VE TOPLUMSAL SORUMLULUK

Uzun vadeli değer yaratımı yalnızca ekonomik performansla sınırlı değil. Güçlü bir toplumun temeli güçlü kurumlardır. Sabancı Vakfı, Sabancı Üniversitesi ve Sakıp Sabancı Müzesi; eğitimden kültüre kadar geniş bir alanda kalıcı katkı sunmaya devam ediyor.

Gelecek nesilleri güçlendirmek de bu sorumluluğun temel unsurlarından birisidir. Yeni bir sosyal girişim modeli olarak hayata geçirilen Sabancı Gençlik Seferberliği ile; eğitim, teknoloji ve reel sektör yetkinliklerini bir araya getirerek toplumsal dayanıklılığı artırıyor ve Sabancı'nın uzun vadeli stratejik öncelikleriyle uyumlu bir etki alanı yaratıyoruz.

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



Kıvanç 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 performansı 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

SABANCI HOLDİNG HAKKINDA

Sabancı, bir yatırım holdingi olmanın çok ötesinde; yüz yılı aşkın bir sürede inşa edilmiş değerler, yetkinlikler ve güven üzerine kurulu, birbiriyle bağlantılı bir sistemi temsil ediyor. Kimliğimizin temelinde samimiyet, cesaret, kapsayıcılık ve sürekli gelişim var. Bu temeller, Türkiye ile dünyayı sürdürülebilir bir gelecek etrafında buluşturan; farklı şirketlerin, insanların ve iş ortaklarının birlikte güçlenmesini mümkün kılan çok paydaşlı bir modeli şekillendiriyor.



"Sabancı, güven ve sorumluluk üzerine kurulu, değerleri, yetkinlikleri ve insanları birbirine bağlayan bir ekosistem. Bugün bize düşen, bu ortak mirası; çalışanlarımızı, şirketlerimizi ve tüm paydaşlarımızı anlamlı bir gelecek etrafında bir araya getiren ortak bir dile dönüştürmek."

Filiz Karagül Tüzün

Kurumsal Marka Yönetimi ve İletişim Bölüm Başkanı

Kısaca Sabancı Topluluğu

Türkiye'nin önde gelen yatırım holdinglerinden Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş. (Sabancı Holding), bankacılık ve finansal hizmetler, enerji ve iklim teknolojileri, malzeme teknolojileri ve dijital teknolojiler gibi çeşitli alanlarda faaliyet gösteriyor. Türkiye'de yüzyıllık bir girişimcilik mirası üzerine kurulu olan Sabancı Holding, farklı döngüler ve çeşitli coğrafyalarda dayanıklılık, disiplinli sermaye tahsisi ve sorumlu değer yaratımını esas alan uzun vadeli bir bakış açısıyla hareket ediyor.

Amacımız, öncü şirketlerimizle sürdürülebilir bir yaşam için Türkiye ile dünyayı birleştirmek. Bu amaç, yatırımlarımızı nasıl yönlendirdiğimizi, yönetim anlayışımızı ve değer yaratımı yaklaşımımızı şekillendiriyor. Türkiye ekonomisinin temel dinamiklerine katkı sağlarken, etkimizi küresel ölçekte genişletmemizin de dayanağını oluşturuyor. Samimiyet, cesaret, kapsayıcılık, tutku ve sürekli gelişimle şekillenen kurum kültürümüz, bu amacı stratejiye ve disiplinli

uygulamalara taşıyarak; dönüşüm dönemlerinde dayanıklılığını koruyan ve geleceğe hazır bir portföyü odağına alan iş modelimizi güçlendiriyor.

Sabancı, faaliyet gösterdiği alanlarda yatırımlarını sürdürerek Türkiye'deki temellerini sağlamlaştırırken; güvene dayalı, ortak yönetim anlayışı ve uzun vadeli uyum esasına dayanan iş birlikleri ile yetkinliklerini küresel ölçekte genişletiyor. Sabancı'nın yaklaşımının merkezinde, değerleri yetkinliklerle ve stratejik farklılaşmayla buluşturan kendine özgü bir DNA yer alıyor. Bu DNA, Topluluğun belirsizlik ve kırıma anlarına uyum sağlamasını, değişim süreçlerinde büyümesini ve karmaşık ortamlarda tutarlı performans sergilemesini mümkün kılıyor; ekonomik, teknolojik ve sürdürülebilirlik dönüşümlerindeki liderliğini destekliyor.

Sabancı Holding'in stratejisi öngörü, çeviklik ve disiplinli uygulama üzerine kurulu. Bu aktif portföy yönetimi yaklaşımımızla, temiz enerji ve enerji depolama,

dayanıklı şebekeler, ileri teknoloji ve düşük karbonlu malzemeler, sürdürülebilir dijital altyapı ve istikrar sağlayıcı unsurlar olarak bankacılık ve finans gibi yeni nesil ekonomilerin altyapısını oluşturan sistemlere öncelik vererek, disiplin ve net getiri odağıyla sermaye tahsisini gerçekleştiriyoruz. Yeşil ve dijital dönüşümlerin kesişim noktasında konumlanan bu portföy yapısı, ölçeklenebilir ve sürdürülebilir büyümeyi pekiştirirken birbirini tamamlayan alanlardan güç alıyor.

Holding; finans, strateji, iş geliştirme, hukuk, insan kaynağı ve sürdürülebilirlik dahil olmak üzere Topluluk genelindeki fonksiyonları koordine ediyor. Bunu, portföy genelinde ortak yön ve amaca hizalanmayı güçlendiren ve karar alma süreçlerinde çeviklik, disiplin ve tutarlılığı mümkün kılan entegre bir yönetim ve işleyiş modeliyle gerçekleştiriyor.

Sabancı'da yönetim, bir uyum çerçevesinden ziyade stratejik bir sistem olarak tasarlanıyor. Bu sistem, disiplinli sermaye tahsisini güçlendirirken, geniş ve küresel bir portföy genelinde strateji ile uygulama arasındaki bağı kuruyor. Bu yapı sayesinde riskler öngörüyle yönetiliyor, kısa vadeli baskılar ile uzun vadeli sürdürülebilirlik arasında denge kuruluyor ve belirsizlikler fırsatlara dönüştürülerek tüm iş döngülerine hazır, dayanıklı bir performans sergileniyor. Performans, uzun vadeli değer yaratımıyla uyumlu teşvik sistemleri aracılığıyla pekiştiriliyor; bu kapsamda finansal sonuçlar, ÇSY performansı ve operasyonel mükemmeliyet dahil olmak üzere finansal olmayan göstergelerle birlikte değerlendiriliyor. Bütünleşik yönetim yapısı içinde yetkilendirilmiş Yönetim Kurulu komiteleri, risk, denetim, ücretlendirme ve sürdürülebilirliğe ilişkin konularda etkin bir gözetim ve yönlendirme rolü üstleniyor.

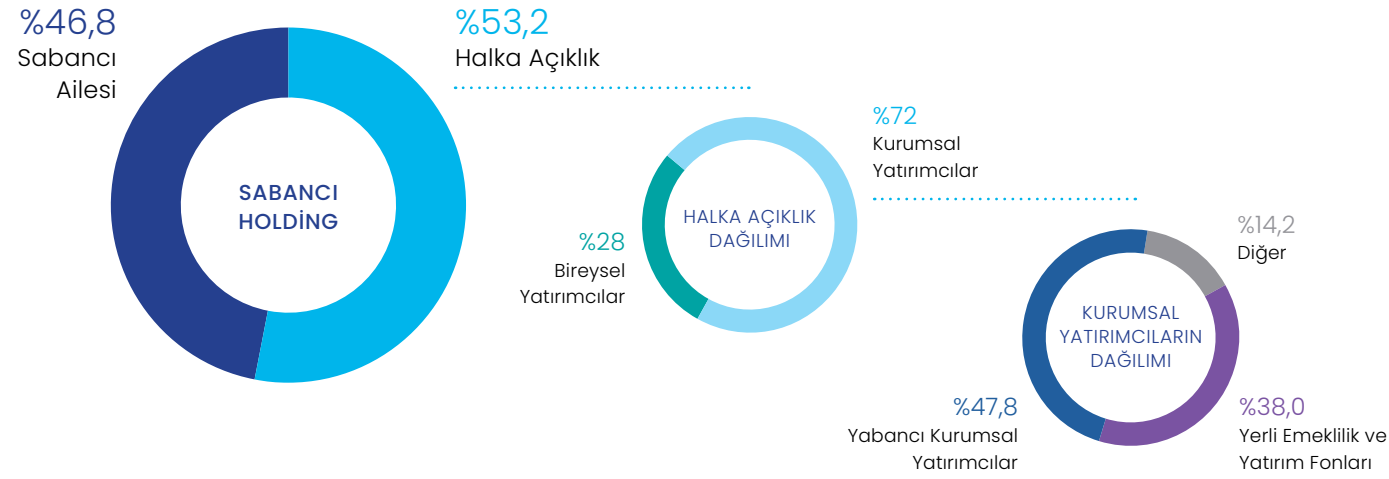
2025 yılı sonu itibarıyla Sabancı Topluluğu, 18 ülkede 63 bini aşkın çalışanıyla faaliyet gösteriyor ve Ageas, Bridgestone, Carrefour, E.ON, Heidelberg Materials ve Skoda dahil olmak üzere dünyanın önde gelen şirketleriyle uzun soluklu iş ortaklıklarını sürdürüyor.

18 ülke
63 bin+ çalışan



Ortaklık Yapımız

Sabancı Ailesi, Sabancı Holding'in en büyük hissedar grubunu oluşturmakta iken, Holding'in sermayesini oluşturan paylarının %53,2'si halka açıktır.



31.12.2025 İtibarıyla Sermayenin ve Oy Haklarının %5'inden Fazlasına Sahip Pay Sahipleri

Pay Sahibi	Toplam Sermayedeki Payı (TL)	Toplam Sermayeye Oranı (%)	Oy Hakkı Oranı (%)
Sakıp Sabancı Holding A.Ş.	291.901.132.83	13,90	13,90
Serra Sabancı	147.370.881.70	7,02	7,02
Çiğdem Sabancı Bilen	143.672.720.64	6,84	6,84
Suzan Sabancı	143.672.720.64	6,84	6,84
Diğer	1.373.758.513.37	65,40	65,4
Toplam	2.100.375.969.18	100,00	100,00

Not: Halka açıklık oranı, 31 Aralık 2025 itibarıyla MKK (Merkezi Kayıt Kuruluşu) verilerine göre hesaplanmıştır (<https://www.vap.org.tr/>). Kurumsal ve bireysel yatırımcı dağılımları Foreks verilerine dayanmaktadır.

Sabancı Holding Hisse Senedi

8 Temmuz 1997 tarihinde Borsa İstanbul'a kote olan Sabancı Holding hisse senetleri, Borsa İstanbul Yıldız Pazar'da SAHOL kodu ile işlem görüyor. 2025 yıl sonu itibarıyla **Sabancı Holding ve borsada işlem gören 11 bağlı ortaklığı** – Akbank, Aksigorta, Agesa, Akçansa, Brisa, CarrefourSA, Çimsa, Afyon Çimento (Çimsa'nın %51 oranında paya sahip olduğu borsaya kote bağlı ortaklığı), Enerjisa Enerji, Kordsa, Teknosa – **birlikte, Borsa İstanbul'un toplam piyasa değerinin yaklaşık %5'ini temsil ediyor** ve Topluluğun Türkiye sermaye piyasalarındaki güçlü varlığını yansıtıyor.

SAHOL, Borsa İstanbul genelinde ortalama %27,5 seviyesindeki halka açıklık oranına kıyasla **%53,2'lik halka açıklık oranıyla** öne çıkıyor. Bu yapı, geniş yatırım yapılabilirliği ve likiditeyi destekleyerek SAHOL'ün 2025 dahil son beş yıl boyunca ortalama **halka açık piyasa değeri bakımından ilk 10 şirket arasında, ortalama günlük işlem hacmi açısından ise ilk 20 şirket arasında** istikrarlı biçimde konumlanmasını sağlıyor.

Aynı beş yıllık dönemde SAHOL, **TL bazında %888, ABD doları bazında ise %152 toplam getiri sağladı ve BIST30 Endeksi'nin TL bazında %145, ABD doları bazında ise %25 üzerinde performans gösterdi**. Bu performans, Sabancı Holding'in disiplinli sermaye kullanımı yaklaşımını, dayanıklı nakit akışı yaratma kapasitesini ve güçlü bilanço yapısını yansıtırken, portföy bileşiminde yürütülen bilinçli dönüşümün de bir sonucu olarak öne çıkıyor.

Bu dönemde **Net Aktif Değer (NAD)**, ağırlıklı olarak Enerji ve İklim Teknolojileri ile Malzeme Teknolojileri alanlarındaki ölçeklenmenin etkisiyle **%50'nin üzerinde artış** gösterdi. Bu gelişim, daha yüksek büyüme ve getiri potansiyeline sahip iş kollarının ağırlığını artırıyor ve dövizle endeksli gelir payının yükselmesini destekliyor; böylece daha dengeli ve dayanıklı bir NAD yapısı oluşuyor ve uzun vadeli değer yaratımı güçleniyor.

Etkin portföy yönetimi, sistematik yatırımcı ilişkileri uygulamaları, net ve zamanında iletişimle birleşerek yatırımcı ilgisi güçlendirirken analist kapsamını da genişletti. 2025 yıl sonu itibarıyla Sabancı Holding, **tamamı "AL" tavsiyesi veren 18 araştırma analisti tarafından takip ediliyor**.

SAHOL'ün **yabancı kurumsal yatırımcı bazı**, Amerika Birleşik Devletleri, Birleşik Krallık ve Avrupa ağırlıklı olmak üzere **40'tan fazla ülkeye yayılıyor** ve coğrafi açıdan çeşitlendirilmiş bir yapıyı yansıtıyor.

PIYASA GÖSTERGELERİ

177 milyar TL Piyasa Değeri
BİST'te ilk 20 şirket arasında

90 milyar TL Halka Açık Hisselerin Piyasa Değeri
BİST'te ilk 10 şirket arasında

%53,2 Halka Açıklık Oranı
BİST ortalamasının yaklaşık iki katı

%34,4 Halka Açık Hisselerdeki Yabancı Payı

2,5 milyar TL Ortalama Günlük İşlem Hacmi
BİST'te en çok işlem gören ilk 20 hisse arasında

Relatif Performans
Son beş yılda BİST 30 endeksinin üzerinde getiri

YATIRIMCI İLİŞKİLERİ YAKLAŞIMI

Sabancı Holding'in yatırımcı ilişkileri yaklaşımı netlik, tutarlılık ve şeffaflık ilkelerine dayanıyor. Yatırımcı camiasıyla açık ve zamanında iletişim kurulurken, Sermaye Piyasası Kurulu düzenlemeleri, Türk Ticaret Kanunu, Borsa İstanbul mevzuatı ve Kurumsal Bilgilendirme Politikası ile tam uyum içinde hareket ediliyor. Bu yaklaşımın amacı; bilgiye dayalı karar alma süreçlerini desteklemek, adil piyasa değerlemesinin oluşmasına katkıda bulunmak ve Topluluk şirketlerinin tamamı için sermaye maliyetinin düşürülmesine destek vermek.

Yatırımcı İlişkileri Departmanı, Finans Grubu bünyesinde faaliyet gösteriyor ve Sabancı Topluluğu şirketleri arasında stratejik koordinasyon sağlıyor. Ekip; mevzuat değişikliklerini yakından izliyor, gerekli kamuyu aydınlatma açıklamalarını hazırlıyor, yurt içi ve yurt dışındaki paydaşlarla iletişimi yürütüyor ve yatırımcılardan gelen geri bildirimleri üst yönetime aktarıyor. Bu yapılandırılmış geri bildirim mekanizması, yatırımcı bakış açısının yönetim değerlendirmelerine sistematik biçimde dahil edilmesini sağlayarak yönetim kalitesini ve stratejik bütünlüğü güçlendiriyor.

Bu sorumluluklara ek olarak, Sabancı Holding'in yatırımcı ilişkileri fonksiyonu; Ticaret Bakanlığı, Hazine ve Maliye Bakanlığı, Sermaye Piyasası Kurulu, Borsa İstanbul, Türk Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği (TÜSİAD), Türkiye Yatırımcı İlişkileri Derneği (TÜYİD) ve Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği gibi kilit kurum ve kuruluşlar nezdinde Topluluğun çıkarlarını temsil ediyor.

Sabancı Holding Yatırımcı İlişkileri Direktörü Kerem Tezcan'ın aynı zamanda Türkiye Yatırımcı İlişkileri Derneği (TÜYİD) Başkanlığı görevini üstlenmesi, sermaye piyasalarının ve yatırımcı ilişkileri uygulamalarının gelişimine katkı sağlarken, yatırım ekosistemi genelinde şeffaflığı, güvenilirliği ve güveni pekiştiriyor.

YATIRIMCI TOPLULUĞU İLE ETKİLEŞİM

2025 yılında Sabancı Holding, küresel ve yerel yatırımcı camiasıyla kapsamlı bir diyalog yürüterek Türkiye'den ve yurt dışından toplam **513 kurumsal yatırımcı ve analistle iletişim** kurdu. Bu kapsamda gerçekleştirilen etkileşim faaliyetleri arasında **31 roadshow ve konferans**, üç aylık finansal sonuçlara ilişkin webinarlar ve soru-cevap oturumları, Portföy Yönetim Şirketleri Toplantısı (6 Ocak 2025), Analist Toplantısı (10 Ocak 2025) ile CEO'nun katılımıyla düzenlenen Yerli Aracı Kurumlar ve Portföy Yönetim Şirketleri Toplantısı (3 Ekim 2025) yer alıyor.

ŞEFFAF VE İKİ DİLLİ YATIRIMCI
BİLGİLENDİRMESİ

Sabancı Holding, sunumlar, konuşma metinleri ve uygun olan durumlarda video kayıtları dahil olmak üzere temel yatırımcı materyallerine, Türkçe ve İngilizce olarak [Yatırımcı İlişkileri internet sitesi](#) üzerinden zamanında ve düzenli erişim sağlıyor.

İki dilli ve çok formatlı bu yapı, erişilebilirliği artırırken küresel erişimi genişletiyor ve dünyanın dört bir yanındaki yatırımcıların Topluluğun stratejisini ve performansını açık ve net biçimde takip edebilmesini mümkün kılıyor.

YAPAY ZEKÂ DESTEKLİ YATIRIMCI HİZMETLERİ- SirA

Türkiye'nin yapay zekâ destekli ilk dijital Yatırımcı İlişkileri asistanı olan SirA, Sabancı Holding'in yatırımcı iletişiminin erişilebilirliğini ve verimliliğini artırmaya devam ediyor. Yatırımcı ilişkileri internet sitesine entegre edilen SirA, mevzuat gereklilikleriyle uyumlu biçimde, sıkça sorulan sorulara anında, doğru ve standartlaştırılmış yanıtlar sunuyor.

SirA, 2023 yılında devreye alınmasından bu yana **yaklaşık 8 bin mesajı %95 doğrulukla anlayıp işleyerek** rutin yatırımcı taleplerinin manuel yönetimini önemli ölçüde azaltıyor. Önceden tanımlanan kapsamın dışında kalan sorular otomatik olarak Yatırımcı İlişkileri ekibine yönlendirilirken, etkileşim analizleri Yatırımcı İlişkileri içeriklerinin ve iletişim uygulamalarının sürekli olarak iyileştirilmesine katkı sağlıyor.

İÇ KOORDİNASYON: BİRLİKTE
DOĞAN GÜÇ

Sabancı Holding CEO ve CFO'sunun yanı sıra Topluluk şirketlerinin CEO ve CFO'ları ile Stratejik İş Birimi başkanlarının katılımıyla, Topluluk genelinde Yatırımcı İlişkileri koordinasyon toplantısı yılda bir kez düzenleniyor. Buna ek olarak, yalnızca Yatırımcı İlişkileri ekibinin katıldığı koordinasyon toplantıları en az üç ayda bir, ihtiyaç duyulduğunda ise daha sık yapılıyor. Bu toplantılar, tutarlı iletişimi, sermaye piyasalarının beklentileriyle uyumu güçlendirmeyi ve en iyi uygulamaların Topluluk genelinde yaygınlaşmasını destekliyor.

2025'TE ULUSLARARASI BAŞARILAR

Sabancı Holding, **Extel 2025 Gelişmekte Olan Avrupa, Orta Doğu ve Afrika (EMEA)** değerlendirmelerinde **Yönetim Ekibi ve Yüksek Piyasa Değerli Şirketler (Large Cap)** kategorilerinde üst sıralarda yer alarak; **En İyi CEO, En İyi CFO, En İyi Yatırımcı İlişkileri Direktörü, En İyi Yatırımcı İlişkileri Programı, En İyi Yatırımcı İlişkileri Ekibi, En İyi Analist ve Yatırımcı Etkinliği ile En İyi ÇSY Göstergeleri** başlıklarında ödüllere layık görüldü. Holding ayrıca, **Gelişmekte Olan EMEA Sanayi kategorisinde üst üste üçüncü kez En Çok Takdir Edilen Şirket** seçilerek yatırımcı iletişimi, şeffaflık ve ÇSY performansındaki sürekliliğini ortaya koydu.

2025 yılında Sabancı Holding, çeşitli uluslararası değerlendirmelerle küresel konumunu daha da güçlendirdi. **Forbes-Statista tarafından hazırlanan Dünyanın En İyi İşverenleri listesinde dünya genelinde 51'inci, Türkiye merkezli şirketler arasında ise birinci sırada** yer aldı. Bu sonuç, kapsayıcı çalışma uygulamalarını ve yüksek çalışan bağlılığını yansıtıyor. Sabancı Holding ayrıca, çalışan memnuniyeti, gelir artışı ve sürdürülebilirlikte şeffaflık alanlarındaki performansı **TIME dergisinin Dünyanın En İyi Şirketleri listesinde 131'inci** sırada yer aldı.

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** alanı dahil olmak üzere **Çifte A** ve **Üçlü A** notları elde edildi. Bu sonuçlar, Sabancı Topluluğu'nun portföy genelinde çevresel sorumluluğa istikrarlı yaklaşımını yansıtıyor.

2025 yılında Sabancı Holding, **MSCI'nin ÇSY derecelendirmesinde AA** notunu koruyarak çevresel, sosyal ve yönetim risklerinin yönetimi ile raporlama uygulamalarındaki tutarlılığını sürdürdü. 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 ve piyasa likiditesi açısından Türkiye'nin önde gelen şirketlerini içeren **Borsa İstanbul Sürdürülebilirlik 25 Endeksi'nde (XSD25)** yer almaya devam etti.

HİSSE GERİ ALIM PROGRAMI

Hisse geri alım programı, 9 Kasım 2021 tarihinde; sağlıklı fiyat oluşumunu desteklemek, SAHOL hisselerinin net aktif değerine (NAD) göre oluşan iskontoğu azaltarak gerçeğe uygun değerine yaklaşmasını sağlamak ve pay sahipleri için uzun vadeli değer yaratmak amacıyla başlatıldı. Program kapsamında, azami 102 milyon TL

nominal değerli (yaklaşık sermayenin %5'i) payın geri alınması ve bu işlemler için 1,75 milyar TL tutarında bir fon ayrılması planlandı.

Geri alınan payların Aralık 2022 tarihinde kısmen elden çıkarılmasının ardından, bu işlemlerden elde edilen gelirler de dikkate alınarak program revize edildi. Bu çerçevede, azami geri alım tutarı değiştirilmeden,

ayrılan fon tutarı 3,25 milyar TL'ye yükseltildi. Süresi uzatılan revize program, 2023 yılında pay sahiplerinin onayına sunulurken kabul edildi.

Program süresince toplam 106,2 milyon TL nominal değerli payın geri alımı gerçekleştirildi. Bu payların önemli bir bölümü, Aralık 2022 ve Eylül 2023 tarihlerinde kurumsal yatırımcılara blok satışlar yoluyla satıldı. Söz konusu işlemlerden toplamda yaklaşık 4,7 milyar TL tutarında gelir elde edilirken, Holding açısından kayda değer bir kazanç sağlandı.

Programın sona erdiği tarih itibarıyla Holding'in elinde, sermayenin yaklaşık %0,23'üne karşılık gelen 4,85 milyon TL nominal değerli pay bulunuyor. Hisse geri alım programı, program için belirlenen azami sürenin dolmasıyla birlikte 18 Aralık 2025 tarihinde tamamlandı.

KÂR DAĞITIM POLİTİKASI VE PERFORMANSI

Kâr dağıtımını, sermaye tahsisi disiplinimizin ve uzun vadeli değer yaratma stratejimizin ayrılmaz bir parçası olarak ele alıyoruz. Önceliğimiz, sürdürülebilir pay sahibi getirilerini; portföy genelinde büyüme, dönüşüm ve dayanıklılığı desteklemek için gerekli olan finansal güçle dengede tutmak.

Bu yaklaşım doğrultusunda, Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş.'nin Kâr Dağıtım Politikası, Türk Ticaret Kanunu, Sermaye Piyasası Mevzuatı ve Esas

Sözleşmemiz uyarınca hesaplanan dağıtılabilir dönem kârının %5'ten az olmamak üzere ve %20'sine kadar, nakit ve/veya pay şeklinde kâr payı dağıtılmasını hedefliyor. Bu politikanın uygulanmasına, orta ve uzun vadeli stratejilerimiz ile ulusal ve küresel ekonomik koşullara uygun olarak Genel Kurul tarafından karar veriliyor.

Kâr payını, payların ihraç veya edinim tarihine bakılmaksızın tüm pay sahiplerine eşit şekilde, Genel Kurul'un onayını izleyen yasal süre içinde ve Genel Kurul tarafından belirlenen tarihte dağıtıyoruz. Kâr payı avans dağıtım politikası uygulamıyoruz. Genel Kurul, net kârın bir kısmını veya tamamını olağanüstü yedek akçeye nakledebilir. Yönetim Kurulu'nun, Genel Kurul'a kârın dağıtılmamasını teklif etmesi halinde, bu durumun nedenleri ile dağıtılmayan kârın kullanım şekline ilişkin olarak Genel Kurul Toplantısı'nda pay sahiplerine bilgi verilir.

Son yıllardaki kâr payı performansımıza bakıldığında, portföy şirketlerimizden elde edilen kâr payı girişleri artarken, disiplinli yatırımları ve portföy dönüşümünü desteklemek için gereken finansal esnekliği koruyarak pay sahiplerimize değer sunmayı sürdürüyoruz.

23 yıl boyunca kesintisiz temettü ödeyen Sabancı Holding, kâr dağıtım politikasında ortaya koyduğu değer yaratımı yaklaşımını istikrarlı uygulamayla hayata geçiriyor.

Temettü Performansı (Milyon TL)

	2021	2022	2023	2024	2025 ¹
Alınan Temettüler	1.562	2.114	7.076	9.414	8.499
Ödenen Temettüler	714	1.530	3.571	6.181	6.301
Ödenen/Alınan Temettüler	%46	%72	%50	%66	%74
Temettü Ödeme Oranı	%15,0	%12,7	%8,1	%40,1	-

(1) 2025 yılında kâr payı, geçmiş yılların kârlarından dağıtıldı.

Bağlı Ortaklıklarımız ve İş Ortaklıklarımız

SABANCI

%46,8 Sabancı Ailesi
%53,2 Fiili Dolaşım

9,8 milyar ABD doları
Net Aktif Değer¹

1.624 milyar TL
Kombine Gelir

15 Topluluk Şirketi

12 Halka Açık Şirket

%5 BİST Piyasa Değeri Payı

%66 Halka Açık Şirketler
NAD Payı

6 Küresel İş Ortağı

18 Ülkede Faaliyet

63 binin üzerinde çalışan

23 Yıl Kesintisiz Kâr Dağıtımı

BANKACILIK VE FİNANSAL HİZMETLER

AKBANK

SAHOL: %40,7
Diğer: %5,6
Fiili dolaşım: %53,7

15,2 milyon

Aktif Müşteri²

%13,6

Ana Sermaye Yeterliliği Rasyosu³

AGE SA

SAHOL: %40,0
Ageas: %40,0
Diğer: %0,1
Fiili dolaşım: %19,9

390 Milyar TL

BES Fon Büyüklüğü
(Otomatik katılım hariç)

24,4 Milyar TL

Prim Üretimi
(Hayat ve Kaza branşında)

AKSigorta

SAHOL: %36,0
Ageas: %36,0
Fiili dolaşım: %28,0

18,1 Milyar TL

Fon Büyüklüğü

35,1 Milyar TL

Prim Üretimi

%41 NAD Payı

ENERJİ VE İKLİM TEKNOLOJİLERİ

ENERJİ SA

SAHOL: %40,0
E.ON: %40,0
Fiili dolaşım: %20,0

83,6 milyar TL

Düzenlenmiş Varlık Tabanı

22 milyon Aktif Müşteri

ENERJİ SA ÜRETİM

SAHOL: %50,0
E.ON: %50,0

4,3 GW Türkiye'de Üretim
Kapasitesi

%53 Yenilenebilir Enerji Payı

SABANCI CLIMATE TECHNOLOGIES

SAHOL: %100

790 MW

ABD'de Üretim Kapasitesi

18 adet İklim Teknolojileri
Girişim Sermayesi Yatırımı

TEMSA

SAHOL: %50,0
PPF Group: %50,0

554 milyon USD

Tarihinin En Yüksek Ciro

%57 Uluslararası Gelirlerinin Payı

%37 NAD Payı

MALZEME TEKNOLOJİLERİ

AKÇAN SA

SAHOL: %39,7
Heidelberg Materials: %39,7
Diğer: %0,8
Fiili dolaşım: %19,8

9 milyon ton çimento
üretim kapasitesi

7 milyon ton klinker
üretim kapasitesi

ÇİM SA

SAHOL: %54,5
Akçansa: %9,0
Diğer: %0,5
Fiili Dolaşım⁴: %36,0

4 Ülkede Üretim

%62 Cirodaki Döviz Oranı

KORD SA

SAHOL: %71,1
Diğer: %0,3
Fiili dolaşım: %28,6

%100 Cirodaki Döviz Oranı

617 Ar-Ge Patenti

BRI SA

SAHOL: %43,6
Bridgestone: %43,6
Diğer: %2,6
Fiili dolaşım: %10,2

Her 2 Saniyede 1 Lastik Üretimi

840 bin+ Arvento'nun Takip
Ettiği Araç Sayısı

%15 NAD Payı

DİJİTAL TEKNOLOJİLER

SABANCIDx

SAHOL: %100⁵

4.000+

Müşteri Sayısı

DxBV

SAHOL: %100

Hollanda Merkezli, Dijital Odaklı
Küresel Teknoloji Şirketi

BULUTİSTAN

SAHOL: %75,5⁶

Türkiye'nin Lider Yerel Bulut
Hizmet Sağlayıcısı

350+ İş Ortağından
Oluşan Ekosistem

1.000+ Desteklenen Kurum

%1 NAD Payı

DİĞER

TEKNO SA

SAHOL: %50,0
Fiili dolaşım: %50,0

141 Mağaza

676 m² Ortalama Net
Perakende Satış Alanı

Carrefour SA

SAHOL: %57,1
Carrefour: %32,2
Fiili dolaşım: %10,7

1.200+ Mağaza

TEMSA

SAHOL: %100

48 Servis Noktası

%6 NAD Payı

(1) Halka açık şirketler için piyasa değerleri, Enerjisa Üretim, Sabancı Building Solutions ve Sabancı Climate Technologies için bağımsız değerlemeler ve diğer halka açık olmayan şirketler için defter değerleri kullanılmıştır. Stratejik iş birimleri altında gösterilen NAD payları, Holding solo nakit hariç toplam NAD paylarıdır. Nakit hariç toplam NAD: 9,6 milyar ABD doları. (2) MIS verilerine dayanan aktif müşteri sayısı. (3) Düzenlemeler hariç. Düzenlemeler: Menkullerin gerçeğe uygun değerlendirme farkları ve risk ağırlıklı kalemler hesaplamasında 2025 yılı için 28.06.2024 döviz kuru dikkate alınmıştır. (4) 31 Aralık itibarıyla fiili dolaşım oranı (Akçansa dahil) %45'tir. (5) Toplam efektif sahiplik oranı (Sabancı Holding %49, DxBV %51). (6) DxBV (%65) ve Sabancı Ventures (%10,5) olmak üzere dolaylı toplam efektif sahiplik oranını ifade eder.

Bir Bakışta Sabancı Holding

FİNANSAL PERFORMANS

Portföy Ölçeği ve Kârlılık

Bankacılık ve Enerji odaklı; Malzeme Teknolojileri, Mobilite, Dijital ve Perakende alanlarında çeşitlendirilmiş portföy

Net Aktif Değer (nakit hariç): 9,6 milyar ABD doları

Kombine Gelirler: 1.624 milyar TL

Kombine FAVÖK: 182 milyar TL

Konsolide Net Kâr: 3,8 milyar TL
(Ana Ortaklık Payı)

Konsolide Özkaynak Kârlılığı: %1,0

Bilanço Gücü ve Finansal Dayanıklılık

Döngüler boyunca dayanıklılığı destekleyen, holding seviyesinde güçlü likidite ve ihtiyatlı borçluluk yapısı

Holding Solo Net Nakit Pozisyonu: 8,5 milyar TL

Banka Dışı Net Borç/FAVÖK: 1,6x
(kombine)

Banka Dışı Operasyonel Nakit Akışı: 89,3 milyar TL
(kombine)

Konsolide Net Borç/Yatırılan Sermaye: %85

Yatırım Disiplini

Kapasite artışı, verimlilik ve geleceğe yönelik büyümeye odaklanan disiplinli yeniden yatırım yaklaşımı

Banka Dışı Kombine Yatırım Harcamaları/Gelirler: %12,3

Hissedar Getirisi

Disiplinli kâr dağıtım politikası ile desteklenen istikrarlı hissedar getirileri

Hisse Başına Temettü: 3 TL
(2025 yılında dağıtılan)

2029 HEDEFLERİ

Sürdürülebilir, dijital ve ölçeklenebilir bir portföy için net orta vadeli hedefler

Net Aktif Değer: 20 milyar ABD doları

Döviz Cinsi Gelir Payı: ≥%30

AOSM Düzeltilmiş Getiri: +120-150 baz puan

Net Borç/FAVÖK: ≤2,0x

Yatırım Harcamaları/Gelirler: %15-20

HEDEFLER, TAAHHÜTLER VE ÇSY PERFORMANSI

Sorumlu Yatırım Hedefleri

Sürdürülebilir finansman, SKA etkisi ve inovasyonla uyumlu sermaye tahsisi

• Sürdürülebilir Finansman Taahhüdü

Akbank, 2030 yılına kadar **800 milyar TL** tutarında sürdürülebilir finansman sağlamayı hedefliyor.

• SKA Bağlantılı Yatırım Taahhüdü

Kümülatif SKA bağlantılı yatırımların **2027 yılına kadar 5 milyar ABD dolarına** ulaşması hedefleniyor.

• SKA Bağlantılı Ar-Ge ve İnovasyon Yatırımlarının Oranı

2025 yılına kadar %70'in üzerinde olması hedefleniyor.

Doğa Gündemimiz Kapsamındaki Hedefler

Operasyonlar genelinde kaynak verimliliğini odağına alan doğa temelli yaklaşım

• 2050 yılına kadar Net Sıfır Emisyon

• **2030 yılına kadar Kapsam 1 ve 2 emisyonlarında %42 azaltım**
(2021 baz yılına kıyasla)

• 2050 yılına kadar Sıfır Atık

• **Döngüsel Ekonomi ve Su Yönetimi**
(niteliksel ve niceliksel hedefler)

Sosyal Gündemimiz Kapsamındaki Hedefler

Çeşitlilik ile güçlenen kapsayıcı büyüme

• Toplumsal Cinsiyet Eşitliği

2030 yılına kadar Holding genelinde kadın lider oranının **%50'ye** yükselmesi.

• Çeşitlilik ve Kapsayıcılık

– **2030 yılında kadar** STEM pozisyonlarında kadın temsiline **%50'ye** yükselmesi
– **2030 yılına kadar** gelir getirici yönetici rollerinde kadın temsiline **%50'ye** yükselmesi

ÇSY Endeksleri ve Derecelendirmeleri Performansı

Küresel ÇSY endeksleri ve derecelendirmelerinde güçlü performans

• MSCI ÇSY Derecelendirmeleri – AA

• LSEG ÇSY Derecelendirmeleri – A

• **S&P Dow Jones Endeksleri – S&P Global Sürdürülebilirlik Yıllığı Üyesi**

• **Borsa İstanbul Sürdürülebilirlik Endeksleri – XSD25 ve XUSRD endekslerinde yer alıyor.**

• **CDP – Küresel A Listesi**, İklim Değişikliği ve Su Güvenliği kategorilerinde **Çifte A** derecelendirmesi



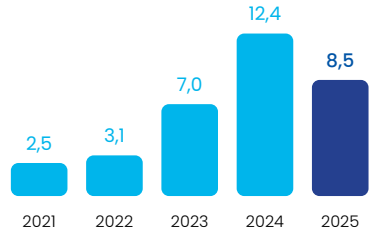
2029 yılı beklentilerine ilişkin detaylı bilgi için lütfen [2029 Stratejimiz](#) bölümüne bakınız.

Sayılarla Sabancı Holding

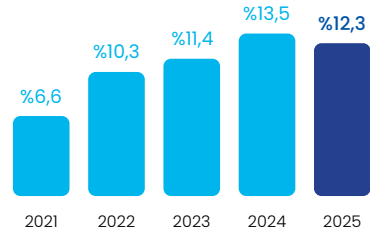
ÖZET FİNANSALLAR

(Milyar TL, TMS 29 dahil, 2025 satın alma gücüyle)	2023	2024	y/y	2025	y/y
Kombine Gelirler ⁷	1.534,8	1.627,6	%6,0	1.623,9	(%0,2)
Kombine FAVÖK	302,6	168,8	(%44,0)	181,7	%7,7
Konsolide Net Kâr (Ana Ortaklık Payı)	29,2	(20,3)	a.d.	(3,8)	a.d.
Konsolide Özkaynak Kârlılığı	%7,0	(5,1%)	a.d.	%1,0	+620bps
Net Borç/ Toplam Sermaye ⁸	%81,6	%84,0		%84,8	

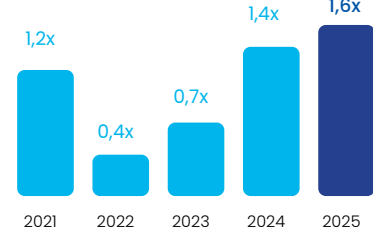
Holding Solo Net Nakit Pozisyonu (milyar TL)



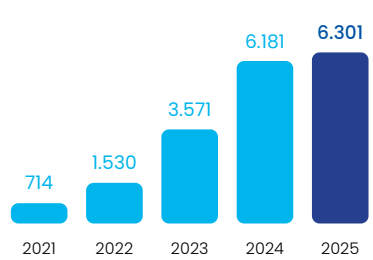
Banka Dışı Kombine Yatırımlar/Gelirler



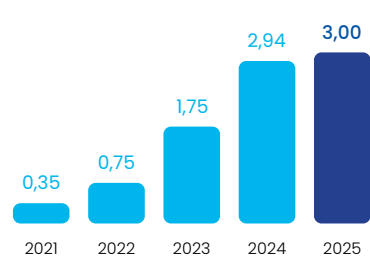
Banka Dışı Kombine Net Borç/FAVÖK



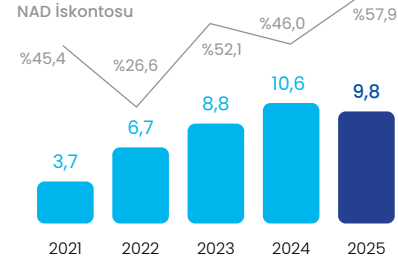
Ödenen Temettü (milyon TL)



Hisse Başına Temettü (TL)



NAD (Milyar ABD doları)⁹



(7) Holding temettü geliri harihtir.

(8) Özkaynak + Net Borç

(9) 2021 ve 2022 NAD hesaplaması halka açık şirketler için piyasa değerlerini, halka açık olmayan şirketler için defter değerlerini ve nakdi içermektedir. 2023 itibarıyla NAD hesaplaması halka açık şirketlerin piyasa değerleri, Enerjisa Üretim, Sabancı Building Solutions ve Sabancı Climate Technologies için bağımsız değerlendirme ve halka açık olmayan şirketler için defter değerleri ve nakdi içermektedir.

(): Sayının negatif olduğunu ifade eder.

a.d.: anlamlı değil

SABANCI HOLDİNG NET AKTİF DEĞER KIRILIMI

Şirketler	İştirak Oranı	Değerleme Metodu	Piyasa Değeri (Milyon ABD doları)	Holding Payı (Milyon ABD doları)	NAD Payı (%)
Akbank	%41	Piyasa Değeri	8.471	3.452	%35,1
Enerjisa Enerji	%40	Piyasa Değeri	2.491	996	%10,1
Aksigorta	%36	Piyasa Değeri	256	92	%0,9
Agesa	%40	Piyasa Değeri	929	372	%3,8
Akçansa	%40	Piyasa Değeri	739	294	%3,0
Çimsa	%55	Piyasa Değeri	1.026	560	%5,7
Brisa	%44	Piyasa Değeri	612	267	%2,7
Kordsa	%71	Piyasa Değeri	220	156	%1,6
Carrefoursa	%57	Piyasa Değeri	344	197	%2,0
Teknosa	%50	Piyasa Değeri	103	51	%0,5
Halka Açık Toplam¹⁰				6.437	%65,5
Enerjisa Üretim ¹¹	%50	10,0xŞD/FAVÖK	3.952	1.976	%20,1
Çimsa Building Solutions B.V. ¹²	%32	Düzeltilmiş Net Varlık Değeri	572	181	%1,8
Sabancı Climate Technologies ¹³	%100	Düzeltilmiş Defter Değer	463	463	%4,7
DxBV	%100	1xDefter Değeri	76	76	%0,8
TUA	%50	1xDefter Değeri	227	114	%1,2
Diğer ¹⁴	%100	1xDefter Değeri	378	378	%3,8
Halka Açık Olmayan Şirketler				3.188	%32,5
Toplam				9.625	%98,0
Sabancı Holding Net Nakit				198	%2,0
Sabancı Holding NAD				9.823	%100,0
Sabancı Holding Piyasa Değeri			4.130		
Sabancı Holding İskonto Oranı				%58,0	

Rakamlar TMS 29'a (Enflasyon muhasebesine) göre dir.

Tüm rakamlar 31.12.2025 USD/TRY kuru ile düzeltilmiştir.

Halka açık olmayan şirketlerin defter değerleri 31.12.2025 itibarıyladır.

(10) 31.12.2025 USD/TRY 42.8457.

(11) Enerjisa Üretim'in değeri 24.10.2023 tarihinde yayınlanan EY Bağımsız Değerleme Raporu baz alınarak 25,82 USD/TRY üzerinden hesaplanmış olup; Aralık 2025 itibarıyla defter değeri 3.767 milyon ABD doları'dır.

(12) Çimsa Building Solutions B.V. (CBS- eski adıyla Sabancı Building Solutions) 26.09.2024 tarihinde yayınlanan EY Bağımsız Değerleme Raporu baz alınarak 1,1147 EUR/USD kullanılarak hesaplanmış olup; ve Mannok satın alma fiyatı (02.10.2024 tarihinde 1,1070 EUR/USD'den 253,4 milyon Euro) eklenerek düzeltilmiştir. Defter değeri 449 milyon ABD dolarıdır.

(13) Projenin %40'ı tax equity finansmanı sırasında 185 milyon USD olarak değerlendirilmiş olup; defter değeri 390 milyon ABD dolarıdır.

(14) Diğer segmente Tursa, TMA ve SabancıDx dahildir.

"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 sıklaşan 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

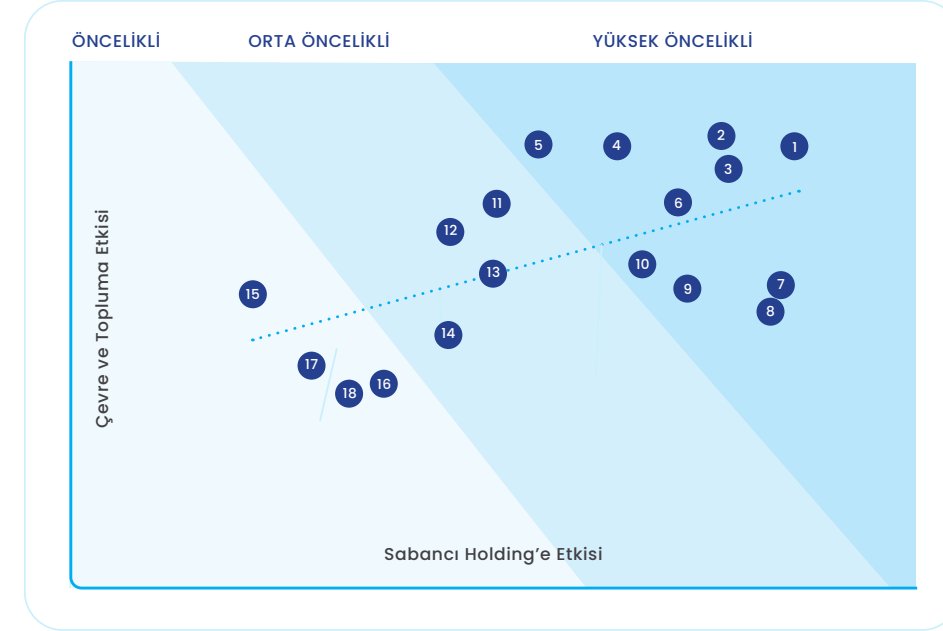
Toplamda daha yüksek puan alan konular, çifte önemlilik çerçevesi kapsamında daha önemli olarak değerlendirildi.

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.

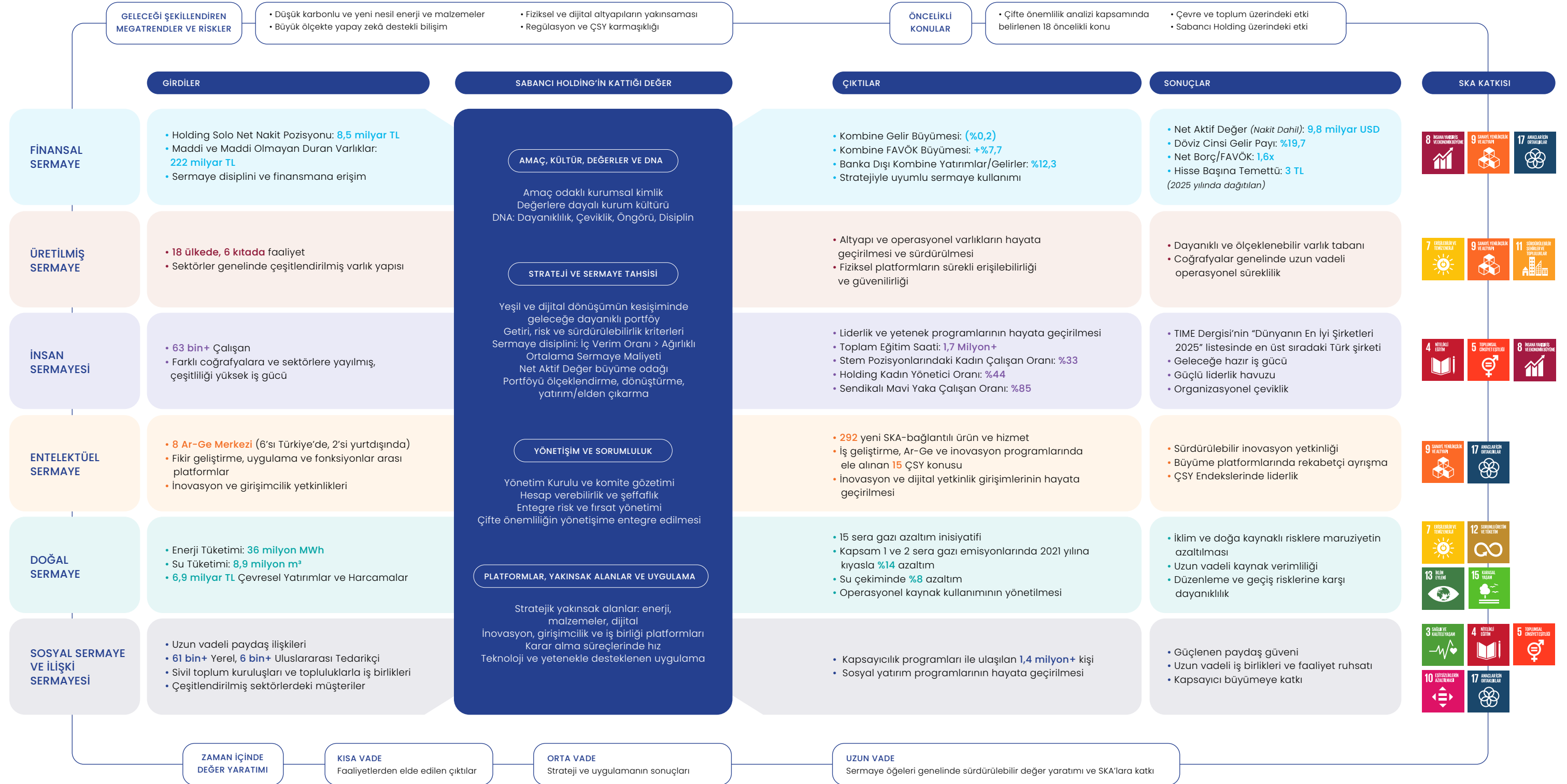
Faaliyet gösterdiğimiz her bölgeye saygı duyuyor, ortak bir amaca dayalı iş birlikleri geliştirerek katkı sunuyoruz.

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



STRATEJİMİZ

Sabancı'nın stratejisi, ölçülebilir ve sürdürülebilir değer yaratma odağında şekillenen; öngörü, disiplinli sermaye tahsisi ve dinamik portföy yönetimiyle yönlendirilen yaşayan bir sistem. Bu yaklaşımla amaç odaklı hareket ediyor, küresel değişimleri yakından izliyor ve kaynaklarımızı yeşil ve dijital dönüşümlerin kesişiminde yer alan, ölçeklenebilir iş alanlarına çeviklikle yönlendiriyoruz. Strateji, kağıt üzerinde bir çalışma olmanın ötesinde; sürekli liderlik ve güçlü bir icra pratiği olarak hayata geçiyor.



"Öngörü ve disiplinli icra anlayışıyla şekillenen stratejimiz, değişime tepki vermek yerine değişime liderlik etmeyi esas alıyor. İkinci yüzyılımıza girerken; yüksek değerli alanları güçlendiriyor, yeni potansiyeller için dönüşümü hızlandırıyor ve geleceği tanımlayacak sektörlere yöneliyoruz. Böylece Sabancı'yı her döngüde dayanıklı, fırsat odaklı, sürdürülebilir ve ölçeklenebilir büyümeye hazır kılan bir yapıya taşıyoruz."

Gökhan Eyigün

Strateji ve İş Geliştirme Grup Başkanı

Zamanı Aşan Bir Strateji

VİZYONDAN ÖNGÖRÜYE: GELECEĞE DAYANIKLI STRATEJİYİ KURGULAMAK

Geride bıraktığımız yüzyıl dayanıklılığın, sorumluluğun ve disiplinli uygulamanın değerini açıkça gösterdi. Önümüzdeki yüzyılda ise çeviklik, öngörü ve amacını koruyarak uyum sağlayabilme yetkinliği belirleyici olacak. Sabancı'nın DNA'sı bu iki dönemi birbirine bağlıyor; stratejimizin sabit bir plan gibi değil, gelişen ve zamana karşı gücünü koruyan canlı bir sistem olarak işlemlerini sağlıyor.

Sabancı'nın stratejisi, çevresindeki dünya ile birlikte geliyor ve olgunlaşıyor. Teknolojik, sosyal ve çevresel dönüşüm hızlandıkça köklü temellerimiz daha hızlı uyum sağlamamıza, daha sağduyulu hareket etmemize ve ekonomik döngüler boyunca sorumlu bir liderlik ortaya koymamıza olanak sağlıyor. Bizim için dayanıklılık ayakta kalmak değil; koşullar değişirken güncel kalabilmek, güçlü durabilmek ve gerektiğinde kararlı adımlar atabilmek demek.

Geçtiğimiz yüzyıl nasıl Sabancı ile başladıysa, önümüzdeki yüzyıl da Sabancı ile başlıyor. Vizyonda netlik ve eylemde tutarlılık rehberliğinde; karar alma süreçlerindeki hızımız, sermaye tahsisindeki disiplinimiz ve hedefleri ölçülebilir sonuçlara dönüştüren uygulama gücümüzle stratejimizi şekillendiriyoruz. Bu disiplinli yaklaşım, uzun vadede ölçeklenebilen, değişen koşullara uyum sağlayabilen ve liderlik edebilen, geleceğe dayanıklı bir portföy inşa etmemizi sağlıyor.

Önümüzdeki yüzyıl; temiz enerji, ileri malzemeler, yapay zekâ destekli dijital altyapı, dayanıklı şebekeler ve döngüsel, kaynak verimliliği yüksek sistemler tanımlıyor. Portföyümüz, yeşil ve dijital dönüşümlerin kesişim noktasında konumlanıyor; birbirini güçlendiren ve ivmelendiren tamamlayıcı alanlarla destekleniyor. Güçlü bilançomuz, performans odaklı kültürümüz ve uluslararası düzeyde tanınan ÇSY liderliğimiz sayesinde, uzun vadeli fırsatları kalıcı değere dönüştürüyoruz.

Öngörü, çeviklik ve disiplinli uygulama gücüyle hareket ederken hedefimiz net. Yeşil ve dijital dönüşümleri birbirine bağlıyor, tamamlayıcı alanları güçlendiriyor, disiplinli bir yönetimle ilerliyor ve hızla uygulamaya geçiriyoruz. Önümüzdeki yüzyıl için sürdürülebilir, dijital ve ölçeklenebilir bir portföy inşa ediyoruz.

Stratejik Yetkinliklerimiz

Sabancı'nın stratejisi; dayanıklılığı, ölçeklenebilirliği ve istikrarlı değer yaratımını destekleyen güçlü temellere dayanıyor:

• Türkiye ile Dünya Arasında Köprü

Yerel dayanıklılık gücüne, uzun vadeli iş birliklerine ve kanıtlanmış uygulama kapasitesine dayanan küresel erişim.

• Yeni Nesil Altyapının Öncüsü

Enerji, malzemeler ve dijital sistemlerin kesişiminde konumlanan; geleceğin ekonomilerini şekillendiren stratejik yatırımlar.

• Dinamik Portföy Yönetimi

Güçlü bilanço kapasitesiyle desteklenen sermaye ve getiri odağında net disiplin, yüksek performanslı iş kollarını ölçeklendirmeye ve rotamızı çeviklikle yönetmemize imkân tanıyor.

• Uluslararası Düzeyde Tanınan ÇSY Liderliği

Hedeflerden somut etkiye dönüşen tutarlı sürdürülebilirlik performansımız; CDP Global A Listesi, MSCI AA notu, LSEG A notu ve S&P Global Sürdürülebilirlik Yıllığı'nda yer almamız gibi küresel ölçekteki değerlendirmelerle teyit ediliyor.

• Uygulama Kültürü

Şeffaflık, disiplinli yönetim ve yıllar boyunca söylemlerini uygulamaya taşıyan performans odaklı kültür; stratejiyi ölçülebilir sonuçlara dönüştürüyor.

Geleceği Şekillendiren Mega Trendler

Stratejimiz, ekonomileri ve sektörleri yeniden tanımlayan dinamiklere ilişkin net bir perspektifle şekilleniyor:

Düşük Karbonlu ve Yeni Nesil Enerji ile Malzemeler

Yeni enerji sistemleri, dayanıklı şebekeler ve ileri malzemeler gibi çığır açan teknolojiler ve döngüsel tasarım dönüşüme yön veriyor; sektörler genelinde yeni büyüme platformlarının önünü açıyor.

Yapay Zekâ Destekli Büyük Ölçekli Bilişim

Büyük ölçekli işlem kapasitesindeki hızlı artış, yeni nesil dijital altyapı ve veri ekosistemlerine yönelik talebi artırıyor.

Fiziksel ve Dijital Altyapının Kesişimi

Fiziksel ve dijital altyapının kesişimi, ekonomilerin işleyiş biçimini, rekabet dinamiklerini ve inovasyon kapasitesini yeniden şekillendiriyor.

Düzenleyici ve ÇSY Gerekliklerinin Karmaşıklığı

Farklılaşan düzenleyici çerçeveler ve parçalı ÇSY standartları, hem uyum süreçlerinde zorluklar yaratıyor hem de stratejik fırsat alanları ortaya çıkıyor.

Uzun Vadeli Vizyonumuz: Geleceğin Altyapısını İnşa Etmek

Dayanıklı ve geleceğe hazır bir portföy oluşturmak için yeni nesil ekonomileri güçlendiren altyapılara yatırım yapıyoruz. Odak alanlarımız:

- Temiz enerji üretimi ve depolama
- Modernize edilmiş, dayanıklı şebeke sistemleri
- Sürdürülebilir ve büyük ölçekli dijital altyapı
- İleri ve düşük karbonlu malzemeler
- Dayanıklılık ve likiditenin temel denge unsuru olarak bankacılık ve finans

Bu sistemler, yeşil ve dijital dönüşümlerin kesişiminde konumlanıyor; dayanıklı ve geleceğe uyumlu sektörlerin şekillenmesine katkı sağlıyor.

Temel Tamamlayıcı Alanlar

- Enerji, dijital dönüşümü besliyor.
- Dijital, enerji ve malzemeleri ileri taşıyor.
- Malzemeler, sürdürülebilir altyapıyı destekliyor.
- Bankacılık, dayanıklılığı ve likiditeyi güçlendiriyor.

Yönetişim ve Öngörü: Gerçek Etkiye Dayalı ÇSY Yaklaşımı

Yönetişim yaklaşımımız; belirsizlik, düzenleyici çerçevelerdeki parçalı yapı ve hızlı dönüşümün hem disiplin hem de uyum kabiliyeti gerektirdiği gerçek dünya koşullarında işlerlik gösterecek şekilde kurgulanıyor. Sabancı Holding’de yönetim, stratejiden kopuk bir kontrol mekanizması değil. Uzun vadeli hedefleri, ekonomik döngüler boyunca tutarlı ve hesap verebilir karar alma süreçlerine dönüştüren bir kolaylaştırıcı sistem niteliği taşıyor.

Bu ortamda güven, itibara dayalı bir söylem olmanın ötesinde; stratejik bir sonuç olarak ortaya çıkıyor. Sabancı Holding’de güven; özellikle dalgalı dönemlerde, öngörülebilirlik, tutarlılık ve uygulama gücüyle inşa ediliyor. Paydaşlar güvenilirliği beyan edilen niyetlere değil, taahhütlerle aksiyonlar arasındaki uyuma göre değerlendiriyor. Yönetişim çerçevemiz; disiplinli sermaye tahsisi, şeffaf hesap verebilirlik ve tutarlı karar alma ilkeleri sayesinde belirsizliği azaltıyor. Sabancı, ÇSY unsurlarını öngörü, risk yönetimi ve performans yönetimi süreçlerine entegre ederek, uzun vadeli hedefler ile gerçek dünyadaki uygulama arasında bütünlüğü güçlendiriyor. Sermaye ve iş birliklerinin giderek vaatlerden çok güvenilirliği tercih ettiği küresel bir sistemde, bu tutarlılık dayanıklılığı artırıyor, belirsizlik kaynaklı dalgalanmaları sınırlandırıyor ve sürdürülebilir uzun vadeli değer yaratımını mümkün kılıyor.

Netlik

Stratejik tercihleri; öngörü, veri ve entegre risk değerlendirmesi çerçevesinde yapılandırarak karmaşıklığı netliğe dönüştürüyoruz. Küresel ÇSY gelişmeleri, düzenleyici gereklilikler ve piyasa göstergeleri bütüncül bir bakışla sürekli izleniyor ve değerlendiriliyor. Böylece karar vericiler, günlük bilgiler yerine zamanında ve karar almaya hazır içgörüyle hareket ediyor.

Hesap Verebilirlik

Yönetişim sistemimiz; ÇSY alanındaki karmaşıklığı, şeffaflık, hesap verebilirlik ve çifte önemlilik yaklaşımıyla somut eyleme dönüştürüyor. Yönetim Kurulu düzeyinde gözetim, net rol tanımları ve performansla ilişkilendirilmiş yönetim yapıları aracılığıyla; sürdürülebilirlik öncelikleri sermaye tahsisi, risk yönetimi ve operasyonel uygulama süreçlerine entegre ediliyor. Bu hizalanma sayesinde stratejik taahhütler bir niyet beyanı olarak kalmıyor, ölçülebilir sonuçlara dönüşüyor.

Denge

Kısa vadeli baskılar ile uzun vadeli sürdürülebilirliği dengeliyor, her ekonomik döngüde dayanıklılığımızı koruyoruz. Sermaye disiplini, risk yönetimi ve performans yönetimi; dalgalanmaları uzun vadeli değer yaratımından ödün vermeden yönetebilecek şekilde kurgulanıyor. Bu denge, Sabancı’nın ekonomik daralma dönemlerinde de yatırım yapmayı sürdürmesine, stratejik ivmesini korumasına ve fırsatlar ortaya çıktığında kararlı adımlar atmasına imkân tanıyor.

Öngörünün Uygulamaya Dönüşmesi

Öngörü, yönetim anlayışımızın ayrılmaz bir parçası. Enerji, malzemeler, dijital ve finansal hizmetler alanlarında stratejik tercihler; senaryo analizleri, yeni oluşan risklere yönelik değerlendirmeler ve geçiş planlamalarıyla besleniyor. Bu yaklaşım, yönetişimin ileriye dönük, uyum kabiliyeti yüksek ve uygulamayla entegre bir yapıda kalmasını sağlıyor; yalnızca bugünün performansını değil, uzun soluklu dayanıklılığı da gözeten bir stratejiyi destekliyor.

Sürdürülebilir Büyüme için Sorumlu Yatırım

Sorumlu yatırım yaklaşımı, Sabancı Holding’in portföy genelinde uzun vadeli değer yaratma anlayışının merkezinde yer alıyor. Kalıcı büyümeyi destekleyecek şekilde sermayeyi harekete geçirmeyi hedefleyen bu yaklaşım, geleceğin ekonomilerini şekillendiren yeşil ve dijital dönüşümleri desteklerken, ekonomik döngüler boyunca dayanıklılığı güçlendiriyor.

Disiplinli sermaye tahsisi, güçlü yönetim ve net tanımlanmış sürdürülebilirlik öncelikleri rehberliğinde; portföy genelinde aldığımız yatırım kararlarına çevresel ve sosyal unsurları entegre ediyoruz. Bu bütüncül yaklaşım, finansal performans ile ölçülebilir etki arasında güçlü bir bağ kuruyor; Sabancı’nın sermayeyi net bir çerçeveye yönlendirmesini, riskleri proaktif biçimde yönetmesini ve uzun vadeli değer yaratımını sürdürmesini mümkün kılıyor.

Sorumlu Yatırım Politikası ve Yönetişim

Sabancı Holding, **Sorumlu Yatırım Politikası** yayımlayan Türkiye’deki ilk holding şirketi oldu ve sürdürülebilirlik kriterlerini doğrudan sermaye tahsisi kararlarına entegre etti. [Bu Politika](#); çevresel, sosyal, etik, yönetim ve insan hakları boyutlarını kapsayan bağlayıcı asgari standartları tanımlıyor; portföy genelinde yasaklı sektör ve faaliyetleri de açıkça ortaya koyuyor.

Ulusal ve uluslararası en iyi uygulamalarla uyumlu olan bu Politika, Topluluk şirketlerine ÇSY risklerini yönetme, değer zinciri genelinde performansı iyileştirme ve Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları’na katkı sağlama konusunda rehberlik ediyor. Bu ilkeler; durum tespiti süreçlerine, sıfırdan yatırımlara (greenfield), birleşme ve satın almalara (M&A) ve

portföy yönetiminin tüm aşamalarına sistematik biçimde entegre ediliyor; böylece yatırım yaşam döngüsünün tamamında sürdürülebilirlik unsurları karar alma süreçlerini yönlendiriyor.

Bu yönetim çerçevesi sayesinde Sabancı; risk yönetimini güçlendiriyor, uzun vadeli rekabet gücünü koruyor ve disiplinli, sorumlu bir uzun vadeli yatırımcı olarak konumunu pekiştiriyor.

Sorumlu Yatırım Stratejimiz

Bu temel üzerine inşa edilen Sabancı Holding’in sorumlu yatırım stratejisi, sermaye tahsisini ölçülebilir sürdürülebilirlik çıktılarıyla uyumlu hale getiriyor ve bu süreci Topluluk genelinde geçerli net hedefler, politikalar ve ilkeler doğrultusunda yönlendiriyor. Yatırım kararları; finansal, stratejik ve sürdürülebilirlik boyutları birlikte ele alınarak, entegre bir bakışla değerlendiriliyor. Böylece amaç, uygulama, uzun vadeli etki arasında tutarlılık sağlanıyor.

• **SKA-Bağlantılı 5 Milyar ABD doları Yatırım Taahhüdü**
Sabancı Holding, **2027 yılına kadar kümülatif olarak 5 milyar ABD doları tutarında SKA-bağlantılı yatırım** gerçekleştirmeyi hedefliyor. Bu hedef, Topluluğun küresel kalkınma öncelikleriyle uyumlu ve ölçeklenebilir çözümlere yöneldiğini gösteriyor. 2024 yılı itibarıyla bu hedefin %28’i hayata geçirildi. Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları’na uyum, stratejik karar alma süreçlerimizde yol gösterici bir ilke olarak işlev görüyor; böylece hayata geçirdiğimiz her girişimin SKA’ların ilerlemesine somut katkı sağlaması güvence altına alınıyor. Bu yaklaşım yalnızca finansal performansı güçlendirmekle kalmıyor; aynı zamanda hizmet verdiğimiz topluluklar için de pozitif etki yaratıyor.



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.

• SKA-Bağlantılı Ar-Ge ve İnovasyon Yatırımları

Sabancı Holding, 2025 yılı sonuna kadar Ar-Ge ve inovasyon yatırımlarının en az %70'ini Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları ile bağlantılı hale getirmeyi hedefliyor. 2024 yılında bu hedef aşıldı. İş kollarımızı gelecekteki eğilimlere karşı daha dayanıklı hale getirmeyi ve geniş ölçekte dönüştürücü etki yaratmayı amaçlıyoruz.

Bu çerçeve sayesinde sorumlu yatırım, bir kısıt değil; önceliklendirmeyi yönlendiren disiplinli bir mekanizma haline geliyor. Enerji, malzemeler, mobilite, dijital altyapı ve finansal hizmetler alanlarında büyümeyi ileriye taşıırken, bilanço gücümüzü korumamızı sağlıyor.

SÜRDÜRÜLEBİLİR FİNANS

Finansal hizmetler, Sabancı Holding'in sorumlu yatırım stratejisinde önemli bir rol oynuyor; sermayeyi iklim eylemi, geçiş finansmanı ve kapsayıcı ekonomik büyüme alanlarına yönlendiriyor. Akbank aracılığıyla sürdürülebilir finans ölçekli bir yapıda ilerliyor; uzun vadeli fonlamayı reel ekonomideki dönüşümle buluşturuyor. Banka, sürdürülebilirliği özel ürünler, müşteri çözümleri ve fonlama çerçeveleri üzerinden finansman stratejisine entegre ediyor.

Akbank, 2021 yılından bu yana tedarikçi finansmanı, yeşil ticaret finansmanı ve sürdürülebilirlik bağlantılı krediler aracılığıyla toplam 681 milyar TL tutarında sürdürülebilir finansman sağladı. Bu çözümler; enerji, sanayi ve değer zincirleri genelinde müşterilerin karbonsuzlaşma, kaynak verimliliği ve sorumlu büyüme yatırımlarını mümkün kılarak dönüşüm süreçlerini destekliyor. Akbank, 2030 yılına kadar 800 milyar TL'lik Sürdürülebilir Finansman Taahhüdü ile sürdürülebilir finansmanı niş bir uygulama olmaktan çıkarıp stratejinin temel unsurlarından biri haline getiriyor.

Akbank'ın sürdürülebilir finansman yaklaşımı, yayımlanmış Sürdürülebilir Finansman Çerçevesi ve Çevresel ve Sosyal Risk Çerçevesi ile yönetiliyor. Bu yapı uluslararası piyasalarda şeffaflığı, disiplini ve

güvenilirliği pekiştiriyor. 2030 ara dönem hedeflerini ve 2040 yılına kadar kömürden çıkışı içeren Net Sıfır Stratejisi ise, adil ve kapsayıcı bir dönüşümü desteklemedeki rolünü daha da güçlendiriyor.

2025 yılında Akbank'ın toplam borçlanması içinde sürdürülebilirlik bağlantılı işlemlerin payı %46'ya ulaştı. Bu oran; 500 milyon ABD doları tutarında sürdürülebilirlik bağlantılı sermaye benzeri (Tier II) tahvil ihracı, 750 milyon ABD doları tutarındaki sürdürülebilirlik bağlantılı sendikasyon kredisinin yenilenmesi ve bu kredinin Sürdürülebilir Finansman Çerçevesi ile uyumlu şekilde 2 ve 3 yıl vadeli dilimler halinde yapılandırılmasıyla desteklendi. Buna ek olarak, Avrupa İmar ve Kalkınma Bankası'na (EBRD) ihraç edilen 5 yıl vadeli 3,9 milyar TL (100 milyon ABD doları karşılığı) tutarındaki ipotek teminatlı menkul kıymet (İTMK) ile Türkiye'de İTMK piyasasının yeniden açılmasına katkı sağlandı ve Türkiye Yeşil Ekonomi Finansman Programı II (Türkiye GEFF II) kapsamındaki uygun projelere kaynak sağlandı. Uluslararası Finans Kurumu'na (IFC) ihraç edilen 100 milyon ABD doları tutarındaki Dijital Cinsiyet Eşitliği Tahvili (Digitally Native Note), dünyanın ilk dijital cinsiyet eşitliği tahvili olma özelliğini taşıyor. Bu ihraçtan sağlanan fonlar kadın KOBİ'lere ve kadınlara kullandırılan konut kredilerinin finansmanına yönlendirerek, fonlama finansal kapsayıcılık sonuçlarıyla doğrudan ilişkilendiriliyor. Banka ayrıca toplam 203 milyon ABD doları tutarında altı adet sürdürülebilir tahvil ihraç etti. ÇSY temalı ve ÇSY skorlu fonlarda yönetilen varlık büyüklüğü ise 36 milyar TL'ye ulaştı.

Ayrıca Sabancı, dönüşüm yatırımlarını Türkiye'nin ötesine taşıyarak ölçeklendirmek amacıyla uluslararası finansman mekanizmalarını etkin biçimde kullanıyor. Sabancı Climate Technologies'in %100 bağlı ortaklığı olan Sabancı Renewables Inc. aracılığıyla Topluluk, 2024 yılında Amerika Birleşik Devletleri'nde 60 MW enerji depolama kapasitesine sahip 232 MW'lık Oriana Güneş Enerjisi Projesi için 137 milyon ABD doları tutarında finansman sağladı; 272 MW'lık Cutlass Solar II Projesi için ise 184 milyon ABD doları tutarında vergi

avantajlı yatırımcı (tax equity) finansmanını başarıyla tamamladı. Bu işlemler, Sabancı'nın küresel yenilenebilir enerji pazarlarında karmaşık ve piyasa koşullarıyla uyumlu finansman yapıları kurgulama ve sermayeyi ölçeklendirme yetkinliğini ortaya koyuyor.

Sürdürülebilir finans, ana iş alanlarımızda dönüşümle uyumlu yatırımları da destekliyor. Enerjisa Üretim, 1 GW'lık YEKA-2 rüzgâr portföyünün 750 MW'lık bölümü için, IFC Performans Standartları ve güçlü çevresel ve sosyal koruma kriterleriyle uyumlu şekilde yapılandırılmış 1 milyar ABD dolarını aşan proje finansmanı paketi temin etti. Aralık 2025'te ise kalan 250 MW için 200 milyon ABD doları tutarında EBRD kredisile bu finansman tamamlandı. Malzeme Teknolojileri segmentinde Çimsa'nın sürdürülebilirlik odaklı dönüşüm yatırımlarına yönelik sağladığı finansman, sektörde referans niteliğinde bir adım oldu. Çimsa, 2024 yılında 25 milyon Euro tutarında EBRD kredisine ve IFC'den 70 milyon ABD doları tutarında yeşil kredi temin ederek Türkiye çimento sanayisinde bir ilke imza attı. 2025 yılında ise düşük karbonlu dönüşümü hızlandırmak amacıyla 50 milyon Euro tutarında ilave bir EBRD kredisine temin etti. Enerjisa Enerji de uygun yenilenebilir enerji ve enerji verimliliği yatırımlarının finansmanı amacıyla 20 milyar TL'ye kadar yeşil borçlanma aracı ihraç edebilmek için gerekli onayları aldı. Topluluk şirketleri, fonlama kararlarını uzun vadeli dönüşüm hedefleriyle uyumlu hale getirmek amacıyla iş stratejilerine yeşil ve sürdürülebilirlik bağlantılı finansman çerçevelerini giderek daha fazla entegre ediyor.

Sabancı Holding, Topluluk düzeyinde fonlama, kredi ve yatırım kararlarına sürdürülebilirlik kriterlerini entegre ederek sermaye verimliliğini artırıyor, dönüşümle uyumlu büyümeyi destekliyor ve uzun vadeli stratejisinin güvenilirliğini pekiştiriyor.



Daha fazla bilgi için [2025 Performansı ve Öngörüler](#) bölümüne bakınız.

FİNANSAL KAPSAYICILIK

Finansal kapsayıcılık, Sabancı Holding'in sorumlu yatırım yaklaşımının temel unsurlarından biri ve uzun vadeli değer yaratımının vazgeçilmez bir parçası. Sabancı, finansal hizmetlere erişimi artırarak ve bu hizmetlerin aktif ve bilinçli kullanımını destekleyerek Türkiye genelinde toplumsal dayanıklılığa, ekonomik katılımın artmasına ve sürdürülebilir büyümeye katkı sağlıyor.

[Dünya Bankası'nın 2025 Küresel Findex Veritabanı](#)'na göre, Türkiye'de yetişkinlerin %82'sinin bir finansal kuruluşta hesabı bulunuyor. Ancak cinsiyete dayalı fark devam ediyor. Türkiye'de kadın ve erkekler arasındaki hesap sahibi olma oranı farkı 21 yüzde puan. Bu fark, Avrupa ve Orta Asya ortalamasının dört katı. Bölgenin en kalabalık ikinci ekonomisi olan Türkiye'de, hesabı olmayan yetişkinlerin %77'sini kadınlar oluşturuyor. Bu durum, kadınların ekonomik katılımını sınırlamaya devam eden yapısal engellere işaret ediyor. Hesap sahiplerinin %71'i hesaplarını dijital ödemeler için kullanıyor olsa da, hesapların üçte ikisi hala ağırlıklı olarak maaş ya da devlet desteklerini almak amacıyla açılıyor. Bu durum, finansal hizmetlere erişimin her zaman finansal güçlenmeye dönüşmediğini gösteriyor.

Bu çerçevede Sabancı, finansal kapsayıcılığı tek bir ürün ya da dağıtım kanalıyla sınırlı bir alan olarak değil, sistem düzeyinde bir öncelik olarak ele alıyor. Topluluk; bankacılık, sigortacılık ve bireysel emeklilik işlerinin entegre gücü sayesinde finansal hizmetleri daha erişilebilir, kapsayıcı ve finansal sağlığı güçlendirecek şekilde etkili hale getirmeyi amaçlıyor. Dijital yenilikler, kapsayıcı ürün tasarımı ve hedefe yönelik finansal okuryazarlık çalışmaları bir araya getirilerek engeller azaltılıyor, hizmetlerin aktif kullanımı teşvik ediliyor ve uzun vadeli finansal iyilik hali destekleniyor.

Sabancı'nın finansal kapsayıcılık stratejisi, birbiriyle bağlantılı altı öncelik alanına odaklanıyor.

Dijital çözümler ve finansal okuryazarlık, temel hesap sahipliğinin ötesine geçerek erişimi genişletmenin merkezinde yer alıyor. Topluluk; müşteri odaklı dijital platformlar, kapsayıcı ürün tasarımı ve hedefe yönelik finansal okuryazarlık çalışmalarıyla bireylerin bilinçli finansal kararlar almasını, finansal hizmetler kullanımını derinleştirmesini ve sorumlu bankacılık, sigortacılık ile uzun vadeli tasarruf çözümlerini etkin biçimde kullanmasını destekliyor.

Erişilebilirlik ve kapsayıcı hizmetler, finansal hizmetlerin toplumun tüm kesimleri tarafından kullanılabilmesini güvence altına alıyor. Görme ve işitme engelli kullanıcılar için geliştirilen çözümler de dahil olmak üzere fiziksel ve dijital kanallara erişilebilirlik özellikleri entegre edilerek yapısal engeller azaltılıyor ve finansal sisteme eşit katılım sağlanıyor.

Kadın girişimciler, KOBİ'ler ve kapsayıcılık bağlantılı finansman; ihtiyaçlara göre tasarlanmış finansal çözümler, danışmanlık hizmetleri ve özel finansman mekanizmaları aracılığıyla destekleniyor. Bu uygulamalar, sermayeye erişimi artırmayı ve finansal dayanıklılığı güçlendirmeyi amaçlıyor. Aynı zamanda finansmana erişimdeki yapısal boşlukları giderirken, sermaye tahsisini ölçülebilir kapsayıcılık sonuçlarıyla doğrudan ilişkilendiriyor.

Bu altı öncelik alanı bir araya geldiğinde, finansal kapsayıcılığı toplumsal dayanıklılık, ekonomik katılım ve sürdürülebilir değer yaratımının stratejik bir unsuru olarak konumlandırıyor ve Sabancı Holding'in sorumlu yatırım yaklaşımını pekiştiriyor.

Girişimcilik, fırsat yaratımı ve dayanıklılık; erken aşama girişimlerin, girişimcilerin ve kurum içi girişimcilerin sermayeye, ağlara ve kapasite geliştirme kaynaklarına erişimini sağlayan finansal ve finansal olmayan destek mekanizmalarıyla güçlendiriliyor. Bu destekler, yenilik odaklı büyümeyi ve ekonomik çeşitlenmeyi teşvik ediyor.

Gençlere yönelik bankacılık ve sosyal etki çalışmaları; erişilebilir bankacılık çözümleri, finansal eğitim ve çeşitli eğitim programları aracılığıyla gelecek nesillerle erken yaşta bağ kurmayı hedefliyor. Bu çalışmalar finansal okuryazarlığı, dijital yetkinliği ve sürdürülebilirlik bilincini güçlendiriyor.

Sigorta ve bireysel emeklilik çözümleri ise hane halkının dayanıklılığını artırıyor, uzun vadeli tasarrufları harekete geçiriyor ve sürdürülebilir sermaye birikimine katkı sağlıyor. Böylece toplumsal istikrar ile ekonomik gelişim arasındaki bağ güçleniyor.

Doğa Gündemimiz

Sabancı Holding olarak doğayı; iklim krizi, biyoçeşitlilik kaybı, tatlı su kıtlığı, toprak bozulması ve doğal kaynak kıtlığı gibi başlıkların birbiriyle bağlantılı olduğu bütüncül bir çerçevede ele alıyoruz.

Karbonsuzlaşma temel önceliklerimiz arasında yer almaya devam ediyor. Bununla birlikte Doğa Gündemimiz, çevresel zorlukları yalnızca çevre başlığı altında değerlendirmiyor; uzun vadeli iş dayanıklılığını, operasyonel sürekliliği ve değer yaratımını doğrudan etkileyen sistemsel unsurlar olarak ele alan daha geniş bir bakış açısını ortaya koyuyor.

Bu bağlamda, iklim ve doğa faaliyetleri sınırlayıcı dış faktörler olarak değil; risk yönetişimini, yatırım yaklaşımını ve portföy dönüşümünü yönlendiren

stratejik değişkenler olarak değerlendiriliyor. Çifte önemlilik yaklaşımı doğrultusunda Doğa Gündemimiz, çevresel değişimlerin iş performansı üzerinde yaratabileceği riskleri ve iş faaliyetlerimizin doğal sistemler üzerindeki etkilerini birlikte ele alıyor. Çevresel öncelikler, Sürdürülebilirlik Direktörlüğü tarafından ölçülebilir hedeflere ve performans göstergelerine dönüştürülüyor; ilerleme, Sürdürülebilirlik Liderliği Komitesi tarafından izleniyor ve Yönetim Kurulu Sürdürülebilirlik Komitesi tarafından gözetiliyor. İklim ve doğa kaynaklı riskler, senaryo analizleri ve finansal ölçümler yoluyla değerlendiriliyor; bu riskler kurumsal risk yönetimi ve yatırım karar süreçlerine entegre edilerek çevresel yönetim ile stratejik planlama arasında kurumsal uyum sağlanıyor.

KARBONSUZLAŞMA

Sabancı Holding'in karbonsuzlaşma stratejisi, sürdürülebilir iş alanlarında büyürken portföy genelinde çevresel etkiyi sistematik biçimde azaltmaya odaklanıyor. Topluluk bu stratejiyi, yenilenebilir elektrik kullanımı ve üretimi, şebeke karbonsuzlaşması, süreçlerin elektrifikasyonu, alternatif yakıtlar, alternatif hammadde kullanımı, filo elektrifikasyonu ve enerji verimliliği girişimleri dahil olmak üzere 15 Karbonsuzlaşma Girişimi aracılığıyla hayata geçiriyor. Ara dönem sera gazı emisyon azaltım hedefleri belirlenmiş durumda; Kapsam 3 hedefleri geliştiriliyor ve ilgili Topluluk şirketlerinde Bilime Dayalı Hedefler Girişimi (SBTi) uyum süreçleri yürütülüyor. İklim performans göstergeleri üst yönetim ücretlendirme yapılarına entegre ediliyor, böylece hesap verebilirlik güçleniyor ve iklim eylemi performans yönetim sistemleri içinde kurumsallaşiyor.

SU YÖNETİMİ

Su, doğal sermayenin temel bileşeni olarak yönetiliyor ve operasyonel süreklilik, toplumsal refah ve uzun vadeli kurumsal dayanıklılık açısından önemli bir rol oynuyor. Sabancı, Topluluk şirketlerinde ortak tanımların, yöntemlerin, baz verilerin ve performans göstergelerinin oluşturulmasını sağlamak amacıyla kapsamlı bir su yönetimi projesini tamamladı. Orta vadeli su azaltım hedefleri belirlendi; suya ilişkin riskler ise senaryo analizleri ve finansal niceliklendirme çalışmalarıyla giderek daha sistematik biçimde değerlendiriliyor. Holding seviyesinde konsolide edilen su verileri, stratejik karar alma süreçlerini ve kaynak tahsisini destekliyor; böylece su yönetişiminin kurumsal risk yönetimi ve yatırım planlama süreçlerine entegrasyonu güçleniyor.

BİYOÇEŞİTLİLİK

Biy çeşitlilik, önemli bir çevresel öncelik olarak operasyonel ve yatırım çerçevelerine entegre ediliyor. Topluluk şirketleri, öncelikli operasyonel lokasyonları belirleyerek Doğa ile ilgili Finansal Beyanlar Görev Gücü (TNFD) ile uyumlu biçimde ekosistem etki ve bağımlılık analizleri gerçekleştiriyor. Biyoçeşitlilik kriterleri, Sorumlu Yatırım Politikası ile ÇSY durum tespit süreçlerine entegre ediliyor; büyük ölçekli yatırımlarda IFC Performans Standartları ve EBRD Çevresel ve Sosyal Performans Gereklilikleri uygulanıyor. Biyoçeşitlilik, bu mekanizmalar aracılığıyla stratejik risk yönetimi ve uzun vadeli değer yaratımı yaklaşımının bir parçası olarak yönetiliyor.

DÖNGÜSEL EKONOMİ

Sabancı Holding'in Döngüsel Ekonomi Stratejisi, Döngüsel Girdi, Döngüsel Tasarım ve Geliştirilmiş Geri Kazanım Rotaları olmak üzere üç temel unsur üzerine kurgulanıyor. Strateji; döngüsel malzeme kullanımını artırmaya, döngüsel tasarım ilkelerini ürün ve hizmetlere entegre etmeye ve değer zinciri genelinde geri kazanım ve geri dönüşüm süreçlerini geliştirmeye odaklanıyor. Döngüsellik Temel Performans Göstergeleri ve hedefleri Topluluk seviyesinde izleniyor; operasyonel planlama, Ar-Ge öncelikleri ve tedarik zinciri stratejilerine entegre ediliyor. Bu yaklaşım, kaynak verimliliği, inovasyon ve uzun vadeli rekabet gücü arasındaki bağlantıyı güçlendiriyor.



Daha fazla bilgi için [2029 Stratejimiz](#) bölümü altında yer alan '[Hedeften Etkiye: Sürdürülebilirlik Gündemimiz](#)' bölümüne bakınız.

Sosyal Gündemimiz

ÖLÇÜLEBİLİR POZİTİF ETKİ YARATMAK

Sabancı Holding olarak, iş dünyasının temel rolünün insanların ve gezegenin karşı karşıya olduğu zorluklara çözüm üreterek değer yaratmak olduğuna inanıyoruz. Şirketlerin büyümesi, sorunlara katkıda bulunarak değil; anlamlı çözümler sunarak gerçekleşir. Sosyal Gündemimiz, bu inanç doğrultusunda şekilleniyor ve iş başarısıyla birlikte toplumsal refaha yönelik uzun vadeli taahhüdümüzü yansıtır.

63 bini aşkın çalışmamız ve değer zincirimiz genelinde ulaştığımız milyonlarca insanla birlikte, değişimi kurum içinden başlatarak pozitif etki yaratma hedefiyle hareket ediyoruz. Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları ile bağlantılı ürün ve hizmetlerimiz, sorumlu istihdam uygulamalarımız ve eşitlik, çeşitlilik ve kapsayıcılığı işimize ve büyüme hedeflerimize entegre eden programlarımız aracılığıyla kapsayıcı ve sürdürülebilir uygulamaları teşvik ediyoruz. Faaliyetlerimizin ötesinde ise Sabancı Vakfı ve Sabancı Üniversitesi ile yakın çalışarak eğitim, eşitlik, kültüre erişim ve kapsayıcılık alanlarında etkimizi büyütüyor; uzun vadeli, kurumsal iş birlikleriyle daha geniş kitlelere ulaşıyoruz.

[Sorumlu Yatırım Politikamız](#) ve [Eşitlik, Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Yönetmeliğimiz](#) kapsamında; yatırımlarımızda sorumlu davranış yaklaşımımızı, insan hakları uygulamalarımızı ve eşitlik, çeşitlilik ve kapsayıcılık girişimlerimizi ortaya koyan net yönetim araçları oluşturduk. Sabancı Topluluğu'nda eşitlik, çeşitlilik ve kapsayıcılık yalnızca bir niyet beyanı değil; politikalarımıza ve günlük uygulamalarımıza yerleşmiş bir ilke. Irk, cinsiyet, etnik köken, cinsel yönelim, engellilik veya kimliğin diğer boyutlarından bağımsız olarak herkesin değer gördüğü, saygı duyulduğu ve güçlendirildiği bir iş yeri kültürü oluşturmayı hedefliyoruz.

Kapsayıcı ve destekleyici bir çalışma ortamını güçlendirmek amacıyla; bilinçsiz önyargı eğitimleri,

kapsayıcı işe alım ve terfi uygulamaları, çalışan kaynak grupları ve mentorluk programları gibi hedefli uygulamaları hayata geçiriyoruz. 2025 yılında ise toplumsal cinsiyet normları, kalıp yargılar, ayrımcılık, cinsel taciz, kapsayıcı dil ve bilinçsiz önyargı gibi başlıkları içeren toplumsal cinsiyet eşitliği eğitimi tüm çalışanlarımıza verildi.

Kapsayıcılık yönetimin en üst kademesinden başlıyor. Bu kapsamda, [Yönetim Kurulu Üyeleri Çeşitlilik Politikası](#)'nı benimsedik; aday gösterme süreçlerinde farklı geçmişlere, deneyimlere ve yetkinliklere sahip profesyonellerin yer almasını teşvik ederek Yönetim Kurulu'nun etkinliğini ve kurumsal performansı güçlendirmeyi amaçlıyoruz. **31 Aralık 2025 itibarıyla Sabancı Holding Yönetim Kurulu üyelerinin %33'ü kadınlardan oluşuyor ve bu oran ile kadınların en az %30 oranında temsil edilmesi hedefimizin üzerine çıkmış olduk.**

Topluluk genelinde çalışanlarımızın %32'si kadın. Tüm çalışanlar için eşit fırsatları güvence altına almak ve bu oranları iyileştirmek için çalışmalarımızı sürdürüyoruz. Bu temelin üzerine inşa ederek, Sabancı Holding **kadın lider oranını 2030 yılına kadar %50'ye çıkarma taahhüdünde bulundu** (%44, 2024). Ayrıca Topluluk genelinde **2030 yılına kadar hem STEM rollerde kadın temsilini %50'ye (%33, 2024) hem de gelir yaratan yönetici pozisyonlarındaki kadın temsilini %50'ye (%45, 2024) ulaştırmayı hedefliyoruz**. Bu hedefleri desteklemek üzere Sabancı Holding; **tüm gelişim programlarında %50 kadın kotası ve üst düzey yönetici işe alım listelerinde %30 kadın kotası** uygulamasını yürürlüğe aldı.

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.

SABANCI GÖNÜLLÜLERİ PROGRAMI VE SABANCI GENÇLİK SEFERBERLİĞİ

2015 yılında başlatılan Sabancı Gönüllüleri Programı, Topluluk genelinde kapsayıcı bir kültürün gelişmesini sağlıyor; çalışanların aidiyet duygusunu ve Sabancı'nın değerleri ve amacıyla uyumu güçlendiriyor. Çalışanlarımız; yapılandırılmış gönüllülük faaliyetleri aracılığıyla topluluklara aktif katkı sunarken, katılım ve ortak sorumluluk anlayışını da pekiştiriyor. Bu yaklaşım, sürdürülebilir etkinin yalnızca sermaye ve programlarla değil, insan kaynağıyla da yaratıldığına dair inancımızı yansıtıyor.

2021-2023 yılları arasında hayata geçirilen ve Türkiye'nin en geniş katılımlı sosyal sorumluluk girişimi olan Sabancı Cumhuriyet Seferberliği kapsamında gönüllülerimiz yaklaşık 170 bin saat katkı sağladı; böylece 19 yıla yayılabilecek bir etki üç takvim yılına sığdırıldı.

Sabancı Holding'in sorumluluk yaklaşımı; iş, toplum ve çevre alanındaki sorunlara sürdürülebilir çözümler üretmeye dayanıyor. Gençlerin uzun vadeli yetkinlik geliştirme mekanizmalarıyla güçlendirilmesi bu yaklaşımın merkezinde yer alıyor; kapsayıcılığı, beceri gelişimini ve toplum genelinde ortak değer yaratımını destekliyor.

Mustafa Kemal Atatürk'ün "Bütün ümidim gençliktedir" vizyonundan ilhamla, 2024 yılında Sabancı Gençlik Seferberliği başlatıldı ve Türkiye genelinde yeni bir sosyal girişim modeli oluşturuldu. Girişimin merkezinde, 18-34 yaş arası gençleri Sabancı'nın stratejik iş alanlarıyla uyumlu, geleceğe odaklı yetkinliklerle donatmayı amaçlayan Sabancı Teknoloji ve Etki Merkezleri Ağı yer alıyor. Lansmanın ardından 2025 yılında ağın 7 lokasyonda aktif hale getirilmesiyle girişim ivme kazandı ve 36 bin gence ulaşıldı.

Sabancı Teknoloji ve Etki Merkezleri Ağı; hedef odaklı eğitim, mentorluk ve girişimcilik imkanları sunmak üzere tasarlanmış on fiziksel merkez ve bir dijital merkezden oluşuyor:

İzmir (İYTE, İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsü – Enerjisa Üretim): Uzaktan İzleme Odası ve yapay zekâ destekli enerji analitiği ile uygulamalı öğrenme sunan iki merkez. Öğrenciler, 25'ten fazla yenilenebilir enerji santralinden (yaklaşık 3.940 MW kapasite) gelen gerçek zamanlı verilere erişebiliyor.

Eskişehir (ESTÜ, Eskişehir Teknik Üniversitesi – Çimsa): Türkiye'nin ilk 3D baskı destekli teknoloji merkezi. Altı haftalık malzeme inovasyonu programı, sürdürülebilir çimento uygulamaları ve yeni nesil tasarım konularına odaklanıyor.

Adana (ÇÜ, Çukurova Üniversitesi; ATÜ, Alparslan Türkeş Üniversitesi – Temsa): Mobilite teknolojileri, elektrikli araçlar ve sürdürülebilir ulaşım alanlarında uygulamalı projeler ve eğitimler aracılığıyla öğrencileri, akademisyenleri ve sektörü bir araya getiren iki merkez.

Aksaray (ASÜ, Aksaray Üniversitesi – Brisa): Otomotiv ve mobilite sektörlerine yönelik dijital üretim laboratuvarları ve girişimcilik programı sunuyor.

Kocaeli (KOÜ, Kocaeli Üniversitesi – Kordsa ve Carrefoursa): İki ayrı şirket merkezi aracılığıyla sürdürülebilir malzeme atölyelerini, genç girişimcilere yönelik kariyer gelişimi ve koçluk programlarıyla entegre ediyor.

Elazığ (FÜ, Fırat Üniversitesi – Agesa): Sigorta ve finansal teknolojiler alanında yapay zekâ, veri analitiği, gerçek vaka çalışmaları ve mentorluk içeren uygulamalı eğitimler sunuyor.

Ankara (Söğütözü MHM – Enerjisa Enerji): Girişim destek araçları sunuyor; enerji dönüşümü stratejisi, şebeke teknolojileri ve sürdürülebilir inovasyon konularında derinlemesine çalışmalar yürütüyor.

Dijital merkez, sabancigenclikseferberligi.com, adresindeki interest sitesinde yer alıyor ve yapay zekâ, bulut teknolojileri, sürdürülebilirlik, liderlik, kişisel gelişim ve kriz simülasyonları gibi alanlarda 100'den fazla ücretsiz eğitim modülü sunuyor. Dijital merkez aracılığıyla 35 bini aşkın başvuru sahibi, ölçülebilir çıktılar sağlayan kapsamlı içeriklerle etkileşime geçti.

TOPLUMU GÜÇLENDİREN KURUMLAR

Sabancı Topluluğu'nun sosyal etkisi; yıllardır Türkiye'nin sosyal, eğitim ve kültür alanındaki dönüşümüne yön veren, fırsat eşitliği, bilgi üretimi ve kültüre erişim alanlarında geniş ölçekte katkı sunan köklü kurumlar aracılığıyla şekilleniyor.

Sabancı Vakfı

Sabancı Vakfı, 50 yılı aşkın süredir Türkiye'de sosyal dönüşümün önemli aktörlerinden biri olarak faaliyet gösteriyor. Vakıf, 78 yerleşim merkezinde okullar, öğretmenevleri, sağlık kurumları, spor tesisleri, kültür merkezleri ve sosyal tesisler dahil olmak üzere 120'den fazla kalıcı eseri toplumun hizmetine sundu. Kuruluşundan bu yana 57 bin burs sağladı. 2007 yılından itibaren yürütülen Sabancı Vakfı Hibe Programı kapsamında ise 250'yi aşkın sivil toplum projesi ve girişimi desteklenerek ülke genelinde 6,8 milyondan fazla kişiye ulaşıldı.

Vakıf; nitelikli ve kapsayıcı eğitim, toplumsal cinsiyet eşitliği, iklim değişikliği ve afetlere müdahale ile sosyal ve kültürel yaşama katılım olmak üzere dört temel alanda ölçeklenebilir, sürdürülebilir ve ölçülebilir çözümler geliştiriyor. 2025 yılında 50. kuruluş yılını kutlayan Vakıf, uzun vadeli iş birliklerine ve sistematik etki yaklaşımına olan kararlılığını bir kez daha vurguluyor.

Sabancı Üniversitesi

Vakfın en önemli yatırımlarından biri olan **Sabancı Üniversitesi**, Türkiye'nin resmi olarak tanınan Araştırma Üniversiteleri arasında yer alıyor. Bilim, mühendislik, işletme, sanat ve sosyal bilimler alanlarında disiplinlerarası araştırmalar yürütüyor. 9.950'den fazla yayını, 390'ın üzerinde patenti ve güçlü dış kaynaklı araştırma portföyüyle bilgi üretimi ve inovasyon açısından önemli bir rol üstleniyor. 2026 Times Higher Education (THE), Küresel İstihdam Edilebilirlik Üniversite Sıralaması'nda dünya genelinde ilk 250 üniversite arasında yer alan Sabancı Üniversitesi'nde mezunların %93'ü mezuniyetten sonraki bir yıl içinde istihdam edilirken, %33'ü lisansüstü eğitime devam ediyor veya uluslararası alanda kariyer yapıyor.

Sabancı Üniversitesi Yönetici Geliştirme Birimi, Financial Times Executive Education Dünya Sıralaması'nda 41. sırada yer aldı. Sabancı Üniversitesi Yönetim Bilimleri Fakültesi ise Financial Times Executive MBA Sıralaması'nda dünya genelinde 48. sıraya yerleşerek Türkiye'den küresel ilk 50'de yer alan tek işletme okulu oldu; ayrıca Avrupa'nın en iyi 100 işletme okulu arasında 53. sırada yerini aldı.

Sürdürülebilirlik alanındaki liderliğini pekiştiren Sabancı Üniversitesi, 2025 yılında ilk [İklim Eylem Planı](#)'nı yayımladı. Plan; karbon nötrlük, yeşil enerji dönüşümü, döngüsel ekonomi uygulamaları ve sürdürülebilir kampüs stratejilerini kapsayan bütüncül bir yol haritası sunuyor ve disiplinlerarası araştırma, eğitim ve iş birliklerini harekete geçiriyor.

İstanbul Uluslararası Enerji ve İklim Merkezi ile teknoloji ticarileştirme şirketi Sabancı Üniversitesi Inovent A.Ş. aracılığıyla üniversite; akademi, sanayi ve toplum arasında köprü kuruyor ve TÜBİTAK Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi'ndeki lider konumunu sürdürüyor.

Sabancı Üniversitesi Sakıp Sabancı Müzesi

Sabancı Üniversitesi Sakıp Sabancı Müzesi (SSM), kapsayıcı ve disiplinlerarası deneyimler aracılığıyla kültüre, eğitime ve diyaloga erişimi genişletiyor. SSM; koleksiyon yönetimi, araştırma ve öğrenme faaliyetlerini bir araya getirerek sanatı, tarihi ve güncel üretimi hem fiziksel hem de dijital platformlarda buluşturuyor.

SSM, Atılı Köşk'teki kalıcı koleksiyonlar ve [dijitalSSM](#) platformu aracılığıyla öğrencilerin, araştırmacıların ve geniş kitlelerin kültürel mirasa erişimini artırıyor. 2025 yılında SSM; katılım, kolektif öğrenme, toplumsal cinsiyete dayalı şiddet ve dijital riskler gibi konuları ele alan sergi ve programların yanı sıra rehberli turlar ve topluluk katılımı destekli etkinlikler aracılığıyla toplumsal diyalogu güçlendirdi. Bu özgün yaklaşım, **Suzanne Lacy**'nin Türkiye'deki ilk sergisi **Birlikte/ Togæther** ile görünür hale geldi. Sergi, sanatçının uzun yıllara dayanan feminist ve katılımcı pratiğini, dayanışma ve kadına yönelik şiddet temalarını ele alan, gönüllü katılımıyla hayata geçirilen büyük ölçekli çalışmalar aracılığıyla SSM'ye taşıdı. Aynı yaklaşım, **Murat Durusoy**'un çağdaş atık malzemelerle botanik formları yeniden kurgulayarak doğa ve teknoloji ikiliğini sorguladığı **Post-Nature Studies V.2** adlı video çalışmasının programa dahil edilmesiyle daha da güçlendi.

Yıl boyunca devam eden öğrenme programları, açık hava kültür etkinlikleri ve disiplinlerarası iş birlikleri, müzenin erişilebilir kamusal alan niteliğini güçlendiriyor ve Sabancı Topluluğu'nun kültürel kapsayıcılık, sosyal farkındalık ve toplumsal bütünlük vizyonunu destekliyor.



Kurumlar ve yürüttükleri çalışmalar hakkında daha fazla bilgi için sabancivakfi.org , sabanciuniv.edu ve sakipsabancimuzesi.org adreslerini ziyaret edebilirsiniz.

Ar-Ge, İnovasyon ve İş Birliği

Sabancı Holding'de Ar-Ge ve inovasyon, portföy genelinde değeri koruma ve büyütme yaklaşımımızın temel unsurlarını oluşturuyor. Bu yaklaşım, uzun vadeli stratejik önceliklerimizi ölçeklenebilir yetkinliklere dönüştürerek dayanıklılığı güçlendiriyor, sürdürülebilir büyümeyi destekliyor ve iş döngüleri boyunca disiplinli sermaye tahsisini mümkün kılıyor.

Sabancı'nın inovasyon yetkinliği yalnızca teknoloji geliştirmeye sınırlı kalmıyor. Türkiye'de 6, yurt dışında 2 olmak üzere toplam 8 Ar-Ge merkeziyle Sabancı, Ar-Ge'yi operasyonel performansı artıran, düzenleyici gerekliliklere uyumu güçlendiren ve geçiş risklerini yöneten stratejik bir kaldıraç olarak konumlandırıyor. Aynı zamanda düşük karbonlu çözümlerin ticarileştirilmesini, uluslararası büyümeyi ve gelişmekte olan sürdürülebilir ekonomilere katılımı da destekliyor. Bu çerçevede Ar-Ge, hem kısa vadeli performansı hem de uzun vadeli rekabet gücünü pekiştiriyor.

STRATEJİK ODAK VE YATIRIM YÖNELİMİ

Ar-Ge ve inovasyon yatırımlarımızı küresel sürdürülebilirlik öncelikleriyle uyumlu hale getirmeyi hedefliyoruz. 2025 yılına kadar toplam Ar-Ge ve inovasyon yatırımlarımızın %70'inin Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları'na hizmet etmesini hedeflemiştik. 31 Aralık 2024 itibarıyla bu hedef aşıldı; bu durum sürdürülebilirliğin Topluluk genelinde inovasyon karar süreçlerine giderek daha güçlü biçimde entegre edildiğini gösteriyor.

Döngüsel üretim modellerini ölçeklendirerek, yapay zekâ destekli platformları geliştirerek ve iş birliğine dayalı inovasyon ekosistemlerini güçlendirerek; hem portföy dayanıklılığını hem de uzun vadeli paydaş değerini destekleyen ölçülebilir çıktılar üretmeye odaklanıyoruz.

ENTEGRE PLATFORMLARDAN OLUŞAN İNOVASYON MODELİ

Sabancı'nın inovasyon ekosistemini, Topluluk genelinde fikirleri, insanları ve teknolojileri birbirine bağlayan platformlar aracılığıyla güçlendiriyoruz. Bu yapı sayesinde inovasyonun ölçülebilir iş ve sürdürülebilirlik çıktılarına dönüşmesini sağlıyoruz.

Ar-Ge ve inovasyonu; fikir geliştirme, uygulama ve fonksiyonlar arası iş birliğini Topluluk genelinde birbirine bağlayan üç entegre platform üzerinden ilerletiyoruz.

1. Fikir Geliştirme Platformları

Erken aşama inovasyon, Sabancı'nın stratejik öncelikleriyle uyumlu denemelere alan açan yapılandırılmış fikir geliştirme mekanizmalarıyla besleniyor. **Enerjisa NAR, Brisa Roket, Akbank LAB, Akbank+, Aksigorta PURA ve Teknosa360** gibi Topluluk şirketleri programları, ilgili faaliyet alanlarında girişimci düşüncüyü ve fırsatları tanımlama yetkinliğini güçlendiriyor.

EIT ClimAccelerator gibi uluslararası girişimler ise bu yetkinliği, küresel karbonsuzlaşma hedefleriyle uyumlu iklim odaklı girişimleri destekleyerek artırıyor.

2. Uygulama Platformları

Fikirleri ölçeklenebilir çözümlere dönüştürmek için Sabancı, ticarileştirmeyi ve disiplinli büyümeyi destekleyen uygulama mekanizmalarından yararlanıyor.

Sabancı ARF, tohum yatırımı, mentorluk ve Topluluk şirketleriyle iş birliği yoluyla erken aşama hızlandırma sağlarken; **Sabancı Ventures**, Sabancı'nın büyüme temaları ve sürdürülebilirlik öncelikleriyle uyumlu, gelir üretmeye başlamış teknoloji girişimlerine yatırım yapıyor.

Türkiye, Avrupa, Asya ve Amerika Birleşik Devletleri genelindeki Ar-Ge ve İnovasyon Merkezleri; ürün geliştirme, pazar genişlemesi ve derin teknoloji alanında iş birliklerini mümkün kılıyor. Stratejik girişimler ile birleşme ve satın alma süreçleri, inovasyonu sermaye tahsisi kararlarına entegre ederek uzun vadeli değer yaratımı hedefleriyle uyumu güçlendiriyor.

3. Fonksiyonlar Arası İş Birliği Platformları

Sektörler ve fonksiyonlar arası iş birliği; **Sabancı Minds**, **Digital Minds** ve **HR Minds** platformları aracılığıyla güçlendiriliyor. Bu platformlar, farklı disiplinlerden çalışanları bir araya getirerek inovasyon yol haritalarını birlikte geliştirmelerini, üretken yapay zekâ gibi gelişmekte olan teknolojileri keşfetmelerini ve dönüşüm çalışmalarını liderlik ve yetkinlik geliştirme öncelikleriyle uyumlu hale getirmelerini sağlıyor. Bu yapılar, uyum yeteneği yüksek, katılımcı ve amaç odaklı bir inovasyon kültürünü destekliyor.

PORTFÖY GENELİNDE AR-GE VE İNOVASYON

Bankacılık ve Finansal Hizmetler iş kolunun inovasyon gündemi; karar kalitesini, müşteri odaklılığı ve risk disiplinini geliştiren veri, analitik ve yapay zekâ destekli yetkinlikler aracılığıyla uzun vadeli rekabet gücünü artırmaya odaklanıyor. İnovasyon; kurum içi girişimcilik, ekosistem iş birlikleri ve yetkinlik gelişimini birbirine bağlayan çerçeveler ve iş birliğine dayalı platformlar üzerinden yönetiliyor. Bankacılık, sigorta ve bireysel emeklilik alanlarında inovasyon, izole bir Ar-Ge faaliyeti olarak değil, dayanıklılığı pekiştiren, sürdürülebilir büyümeyi destekleyen ve gelişen müşteri ve regülasyon beklentileriyle uyumlu ölçeklenebilir iş modellerini mümkün kılan sistematik bir kaldıraç olarak konumlanıyor.

Enerji ve İklim Teknolojileri segmenti, operasyonel mükemmeliyeti ekosistem iş birlikleriyle birleştiren inovasyon gündemini ölçeklendirmeye devam ediyor; geçiş teknolojileri, dijital dayanıklılık ve müşteri odaklı çözümlere odaklanıyor. Amerika Birleşik Devletleri ve Avrupa genelinde gerçekleştirilen stratejik yatırımlar aracılığıyla **Sabancı Climate Ventures**, öncü enerji ve iklim inovasyonlarını Topluluk şirketlerine entegre etti; yalnızca sermaye sağlamanın ötesine geçerek, sahip olduğu ağ sayesinde yeni fırsatların önünü açtı. **Enerjisa Üretim**'de Ar-Ge çalışmaları; yenilenebilir enerji varlıklarının performansını artırmaya, depolama gibi esneklik çözümleri ve hibrit modeller geliştirmeye odaklandı. Ayrıca operasyonel mükemmeliyeti güçlendirmek ve gelecekteki büyümeyi desteklemek amacıyla geçiş çalışmaları pilot projelerle yürütüldü. Döngüsel karbon çözümleri ve verimlilik uygulamaları ise enerji dönüşümü hedefleri ile operasyonel sonuçlar arasındaki bağı somutlaştırdı. **Enerjisa Enerji** ise inovasyonu, günlük operasyonlara entegre edilmiş pratik bir kolaylaştırıcı olarak konumlandırdı; müşteri deneyimini geliştiren, saha verimliliğini artıran ve

şebeke modernizasyonunu destekleyen dijital, dağıtık ve düşük karbonlu çözümlere odaklandı. Segment bünyesinde **Temsa**, elektrifikasyon çözümlerine yönelik çalışmalarıyla daha geniş enerji dönüşümü sürecine katkı sağladı; sürdürülebilir ulaşımı destekledi; temiz üretim, elektrifikasyon ve reel ekonomide karbonsuzlaşma arasındaki bağı güçlendirdi.

Malzeme Teknolojileri segmentinde Ar-Ge, düşük karbonlu malzemelerin geliştirilmesi ve döngüsel ekonomi uygulamalarının ilerletilmesinde merkezi rolünü sürdürüyor. **Akçansa**'da Ar-Ge çalışmaları, CO₂ Yol Haritası ile uyumlu şekilde; düşük klinker oranlı çimento formülasyonlarına, alternatif hammadde kullanımına, İnşaat ve Yıkım Atıkları'nın geri kazanımına ve Karbon Yakalama, Kullanım ve Depolama teknolojilerine yönelik araştırmalara odaklandı. **Çimsa** beyaz klinker üretiminde yeşil hidrojen kullanımı, TÜBİTAK destekli 3D Harç gibi projeler ve 3D baskı teknolojisini düşük karbonlu betonla birleştiren RapiDome girişimiyle sürdürülebilir inşaat malzemeleri alanındaki liderliğini güçlendirdi. **Kordsa**, yüksek performanslı güçlendirme ve kompozit teknolojilerini geliştirdi; geri dönüştürülmüş ve biyo-bazlı malzemelere dayalı çözümleri genişletti ve AB fonlu projelerle desteklenen termoplastik ve geri dönüştürülebilir kompozit yetkinliklerini güçlendirdi. **Brisa** ise geliştirdiği 80'den fazla yeni ürünle premium ve elektrikli araç uyumlu lastik teknolojilerinde Ar-Ge liderliğini pekiştirdi; küresel OEM standartlarıyla uyumlu karışım teknolojilerini güçlendirdi.

Dijital Teknolojiler segmentinde Ar-Ge faaliyetleri, operasyonel ihtiyaçları ölçeklenebilir ve müşteriye yönelik çözümlere dönüştürmeye odaklanıyor. **SabancıDx**, Ar-Ge Merkezi'ni kullanarak satın alma, insan kaynakları ve performans yönetimi gibi alanlarda verimli, şeffaf ve kağıtsız iş süreçlerini destekleyen çözümler geliştirdi. Ekosistem geliştirme, stratejinin merkezinde yer almaya devam etti; hibrit

bulut mimarilerini, yönetilen hizmetleri ve uyum gerekliliklerine hazır çözümleri güçlendirmek amacıyla küresel teknoloji iş ortaklarıyla iş birlikleri sürdürüldü. **Bulutistan**, OpenStack tabanlı genel bulut altyapısı, SAP bulut altyapısı, sektöre özgü güvenli bulut çözümleri ve felaket kurtarma alanlarında hizmet portföyünü genişletti; büyüyen müşteri ağı bu genişlemeyi destekledi.

Diğer iş kollarında **Teknosa**, ERP dönüşümünün ardından Bilge'nin yeniden devreye alınması, yenilenmiş cihaz teklifleri, sorumlu tüketim ve döngüselliliği destekleyen takas programları dahil olmak üzere yeni ürün, hizmet ve iş modelleri geliştirerek inovasyon gündemini güçlendirdi. Tedarik zinciri odaklı inovasyon; yerelleştirilmiş ürün planlama motorları, stok devir hızını artırmaya yönelik araçlar ve verimlilik çözümleri sağlayarak şirketin dijital ve inovasyon yol haritasının temel bileşenlerinden birini oluşturdu.

Tüm segmentlerde Sabancı'nın Ar-Ge ve inovasyon ekosistemi; amaç odaklı strateji, iş birliği, disiplin ve güçlü uygulama üzerine inşa ediliyor. Bu yapı, entelektüel sermaye ve insan sermayesini güçlendiriyor; paydaşlarla güvene dayalı ilişkileri destekliyor ve Topluluğun iş modelinin dayanıklılığını koruyarak çevik ve uzun vadeli değer üretebilen bir yapıda ilerlemesini mümkün kılıyor.

Sürdürülebilir İş Modelleri için Dijitalleşme

Dijitalleşme, Sabancı Holding stratejisinde temel bir yetkinlik olarak konumlanıyor; değişen düzenleyici çerçeveye, teknolojik gelişmelere ve müşteri beklentilerine uyumlu, dayanıklı ve verimli iş modellerini mümkün kılıyor. Dijitalleşme, bağımsız bir büyüme teması olarak ele alınmıyor; disiplinli uygulamayı, operasyonel sürekliliği ve uzun vadeli değer yaratımını desteklemek amacıyla portföy genelinde bütüncül biçimde hayata geçiriliyor.

Farklı iş modellerinde dijital yetkinlikler; veri bütünlüğünü güçlendirmek, karar kalitesini artırmak, müşteri etkileşimini geliştirmek ve uyum ile risk yönetimini desteklemek amacıyla devreye alınıyor. Bu çerçevede dijitalleşme, Topluluk genelinde güvenilirliği, şeffaflığı ve ölçeklenebilirliği pekiştirerek sürdürülebilir iş modellerinin temelini oluşturuyor.

PORTFÖY GENELİNDE DİJİTALLEŞME

Bankacılık ve Finansal Hizmetler iş kolunda dijitalleşme, sürdürülebilir değer yaratımının temel kolaylaştırıcılarından biri olarak konumlanıyor. Dijital kanallar, yapay zekâ destekli karar sistemleri ve çok kanallı hizmet modelleri; bankacılık, sigorta ve bireysel emeklilik alanlarında müşteri erişimini, operasyonel verimliliği ve yönetim yapısını güçlendiriyor. İleri analitik, otomasyon ve platform temelli mimariler hem müşteri temas noktalarına hem de iç süreçlere entegre ediliyor. Bu yaklaşım kapsayıcı erişimi, disiplinli büyümeyi ve uzun vadeli dayanıklılığı destekliyor; güven, şeffaflık ve veri odaklı içgörü üzerine inşa edilen yeni nesil finansal hizmetler için sağlam bir zemin oluşturuyor.

Enerji ve İklim Teknolojileri segmentinde dijitalleşme, uzaktan operasyon, performans optimizasyonu ve siber güvenlik yetkinlikleri sayesinde kritik operasyonel ortamların ve yenilenebilir portföylerin güvenilirliğini destekleyen temel bir kolaylaştırıcı olmaya devam ediyor. **Senkron Digital**, OnePact Suite ve CyberPact hizmetleri aracılığıyla yazılım ve siber güvenlik çözüm portföyünü genişletti; dört kıtada 8 bin MW'ı aşan kurulu gücü yönetir ve 25 binden fazla varlığı izleyip güvence altına aldı. Bu yetkinlik; enerji sistemlerini daha dijital ve dağıtık hale getirirken, operasyonel dayanıklılığı güçlendiriyor ve hizmet kalitesini destekliyor.

Malzeme Teknolojileri segmentinde dijital dönüşüm; operasyonlar genelinde verimliliği, izlenebilirliği ve uygulama disiplinini destekliyor. **Akçansa**, fonksiyonlar arası atölye çalışmalarıyla yenilenen bir dijital portföy kurguladı; 450'nin üzerinde iş geliştirme fırsatını belirleyip önceliklendirdi ve yüksek etki potansiyeline sahip yedi dijital iş senaryosunu değerlendirdi. 500'den fazla IoT cihazından gelen verilerle desteklenen digiFabrika Planner, üretim planlamasını daha verimli hale getirirken, Salesforce tabanlı CRM sistemi ise potansiyel müşteri ve satış fırsatlarının daha etkin yönetilmesini sağladı. **Çimsa**, gerçek zamanlı verilerle tesis performansını modelleyerek enerji verimliliğini artıran ve karbonsuzlaşmayı destekleyen CemClone dijital ikiz, gelişmiş envanter yönetimi için Dijital Depo uygulamaları, makine öğrenmesine dayalı talep tahminleme çözümleri ve stok optimizasyonu ile maliyet kontrolünü güçlendiren SpendAI dâhil olmak üzere yapay zekâ destekli dijital platformlarını ölçeklendirdi. **Kordsa**, ERP uyumu, yapay zekâ destekli izleme sistemleri ve ileri analitik uygulamalar aracılığıyla dijital olgunluğunu güçlendirdi; öngörücü bakım uygulamalarını, enerji optimizasyonunu ve merkezler arası iş birliğini geliştirdi; aynı zamanda

inovasyon ve siber güvenlik alanlarını da destekledi. **Brisa**; kaliteyi, verimliliği ve dayanıklılığı artırmak amacıyla üretim ve mobilite alanlarında Endüstri 4.0 uygulamalarını yaygınlaştırdı ve bu süreci ISO/IEC 42001 sertifikasyonu ile destekledi. ProFleet Digital Fleet 2.0, telematik ve yapay zekâ çözümleri sayesinde arıza risklerini ve toplam sahip olma maliyetini azaltırken; Rotawatt, Türkiye genelinde dijital elektrikli araç şarj ekosistemini genişletti.

Dijital Teknolojiler segmenti, Türkiye ve daha geniş bölge genelinde 2025 yılında dayanıklı, mevzuata uyumlu ve ölçeklenebilir dijital altyapıya yönelik artan talebe yanıt verecek şekilde konumlanıyor. **DxBV** yönetim yapısı altında **SabancıDx** ve **Bulutistan** üzerinden faaliyet gösteren segment, bulut platformları, yönetilen hizmetler ve uyum gerekliliklerine hazır dijital çözümler alanında entegre çözüm yapısını güçlendirdi. Bulutistan, 350'nin üzerinde iş ortağının desteğiyle 1.000'den fazla kurumsal müşteriye hizmet verdi. SabancıDx ise bulut mimarisi ve buluta geçiş projeleri, yönetilen hizmetler ve seçili dijital dönüşüm ürünleri alanlarında uçtan uca çözümler sundu. Portföy yönelimi doğrultusunda 2025, özellikle veri merkezi yatırımları ve bulut platformlarının ölçeklenmesi odağında yeni nesil dijital altyapıya daha net bir odaklanma dönemine işaret etti. Bu odak; güvenilirlik, mevzuata uyum, güvenlik ve enerji verimliliği ilkeleri etrafında şekillendi.

Bir bütün olarak değerlendirildiğinde Sabancı Holding'in dijitalleşme gündemi; teknolojiyi izole bir dönüşüm girişimi olarak ele almak yerine, iş modellerine portföy genelinde ve disiplinli bir yaklaşımla entegre etmeyi esas alıyor. Topluluğun dijital yetkinlikleri operasyonel ihtiyaçlar ve düzenleyici gerekliliklerle uyumlu olacak şekilde yapılandırıp müşteri güvenini gözeterek konumlandırması, uygulama kalitesini bugün güçlendirirken; gelecekte teknoloji, pazar ve düzenleyici politikalarda yaşanabilecek değişimlere karşı esnekliğini koruyor. Bu bütünleşik dijital temel, tasarımı itibarıyla dayanıklı, uygulamada ölçeklenebilir ve portföy genelinde net bir yönetim çerçevesiyle yönetilen sürdürülebilir iş modellerini destekliyor.

Etki Yatırımları

Sabancı Holding, etki yatırımlarını birbirini tamamlayan iki platform aracılığıyla yürütüyor: **Sabancı Climate Ventures (SCV)** ve **Sabancı Ventures (SV)**. Bu iki platform birlikte, Sabancı Holding'in yatırım alanını olgun iş modellerinin ötesine taşıyarak dönüştürücü çözümlerle daha erken aşamada temas kurulmasını sağlıyor; bunu yaparken finansal disiplini ve stratejik uyumu koruyor.

GELİŞMEKTE OLAN ENERJİ VE İKLİM TEKNOLOJİLERİNE YATIRIM

Sabancı Climate Ventures (SCV) enerji ve iklim teknolojileri alanında inovasyonu hızlandırmaya odaklanıyor; zaman içinde ilgili segmenti güçlendirebilecek öğrenme, iş birliği ve disiplinli ölçeklenme fırsatlarını destekliyor.

SCV, doğrudan girişim yatırımları ile girişim sermayesi fonlarına yapılan yatırımları bir araya getiren portföy yapısıyla küresel iklim inovasyonuna erişim sağlıyor; böylece hem belirli alanlara odaklı yatırım yapma imkânı sunuyor hem de küresel yatırım fırsatlarına daha geniş erişim sunuyor. SCV, genellikle 500 bin ABD doları ile 5 milyon ABD doları arasında başlangıç yatırımları yapıyor. Ağırlıklı olarak Seri A ve Seri B yatırımlarına odaklanıyor; seçici biçimde Tohum aşamasında ve nadir durumlarda güçlü stratejik ve operasyonel uyum bulunan Seri C yatırımlarına da katılım sağlıyor. SCV, sermayenin ötesinde; Sabancı'nın endüstriyel ölçeği, operasyonel varlıkları ve ticarileştirme yetkinliklerine erişim sağlayarak portföy şirketlerini destekliyor. Bu sayede Topluluk şirketleriyle iş birliği içinde pilot uygulamalar, süreçleri ve ölçeklenme adımları mümkün oluyor. SCV'nin odak alanları arasında enerji depolama ve batarya teknolojileri, akıllı şebekeler ve analitik çözümler, enerji verimliliği ve Energy SaaS çözümleri, elektrikli araç altyapısı, ÇSY yazılımları ve karbon muhasebesi ile güneş, rüzgâr, jeotermal, hidrojen ve füzyon enerjisi yer alıyor. Başlıca yatırım coğrafyaları ABD ve Avrupa olarak öne çıkıyor. SCV, doğrudan SKA 13 İklim Eylemi amacına katkı sağlıyor.



SCV portföyüne ilişkin daha fazla bilgiye [bağlantı](#) üzerinden ulaşabilirsiniz.

KURUMSAL GİRİŞİM SERMAYESİ ARACILIĞIYLA İNOVASYONUN DESTEKLENMESİ

Sabancı Ventures (SV) Sabancı Holding'in kurumsal girişim sermayesi kolu olarak faaliyet gösteriyor. SV, küresel en iyi uygulamaları benimsiyor ve ticari iş birliği planlarını yapılandırıyor. Ayrıca, Topluluk şirketlerinin bilgi birikimi, operasyonel mükemmeliyeti ve küresel ağından yararlanarak hem girişimler hem de Topluluk için değer yaratıyor. SV, yatırım kararlarını değerlendirirken Birleşmiş Milletler Sorumlu Yatırım İlkeleri'ni (UN PRI) rehber olarak kabul ediyor. Genellikle gelir elde etmeye başlamış ve ölçeklenme aşamasındaki girişimlere yatırım yapıyor; Topluluk içinde uzun vadeli büyüme ve dönüşüm fırsatları yaratabilecek sinerjileri önceliklendiriyor. Yatırımlar, ölçeklenebilir iş modellerine ve küresel büyüme hedeflerine sahip, alanında öne çıkan kurucular tarafından yönetilen şirketlere; genellikle tohum sonrası ile Seri A aşaması arasındaki girişimlere odaklanıyor.

Stratejik Amaç Doğrultusunda Sermaye Tahsisi

Sabancı Ventures, Topluluk şirketleri için yeni büyüme alanlarını belirleyen bir "sensör" gibi hareket ediyor; yenilikçi iş modellerine ve ileri teknolojilere sahip girişimleri aktif biçimde değerlendiriyor. SV, Sabancı Holding'in stratejik öncelikleriyle uyumlu dört odak alana yöneliyor: dijital teknolojiler, ileri malzeme teknolojileri, enerji ve iklim çözümleri, mobilite çözümleri.

Sabancı Ventures, beş ülkede 16 şirkete doğrudan kurumsal girişim sermayesi yatırımı yaparak bugüne kadar 15 milyon ABD dolarının üzerinde sermaye tahsis etmiş durumda.

Sabancı Topluluğu, kurumsal girişim sermayesi stratejisi kapsamında farklı yatırım araçlarını kullanarak küresel ölçekte 36'nın üzerinde doğrudan yatırım yaptı ve 2020'den bu yana toplam kurumsal girişim sermayesi yatırımları 90 milyon ABD dolarını aştı.

Konsolide Portföy Özeti



Yüksek Etki Yaratan Teknolojilere Odaklanma

SV son yıllarda Topluluğun uzun vadeli büyüme öncelikleriyle uyumlu dönüştürücü teknolojilere daha fazla odaklanıyor. Öncelikli alanlar arasında üretken yapay zekâ ve veri merkezi teknolojileri yer alıyor. Bu alanlar verimliliği, otomasyonu ve Topluluğun dijital altyapı yol haritasını destekliyor. Ayrıca temiz enerji dahil iklim teknolojileri ile ileri malzeme teknolojileri de temel odak alanları arasında bulunuyor.

Kurumsal Girişim Sermayesi Aracılığıyla Stratejik Sinerjilerin Hayata Geçirilmesi

SV'nin yatırım modeli, stratejik uyumu ve uygulama kapasitesini en üst düzeye çıkarmak üzere tasarlanıyor. Topluluk operasyonlarıyla güçlü uyum gösteren girişimler; kurum içi uzmanlar tarafından yürütülen teknik ve ticari durum tespitini de içeren çok boyutlu, detaylı bir değerlendirme süreciyle belirleniyor. Yatırım öncesinde ticari iş birliği çerçeveleri yapılandırılıyor ve değer yaratımına yönelik yol haritası netleştiriliyor. Hukuki yapı esnek tutuluyor; böylece girişimlerin büyüme potansiyeli sınırlandırılmadan çeviklik korunuyor ve Topluluk genelinde sinerji yaratılması mümkün kınıyor.

Ölçülebilir Etki Yaratan Girişimlere Destek

Portföy, yeni büyüme alanlarında faaliyet gösteren şirketleri kapsıyor. Örnekler arasında; Topluluk operasyonları genelinde stratejik öneme sahip yapay zekâ destekli analitik çözümler sunan Novus, robotik ve mobilite çözümlerinde öncü Mantis Robotics, çalışan esenliği ve dijital insan kaynakları çözümlerine odaklanan Wellbees ile kuantum bilişim teknolojisi geliştiren QuEra yer alıyor.

Diğer yatırımlar arasında; dijital fabrika platformu sunan Supply Chain Wizard, Türkiye'de genel ve özel bulut çözümlerinde önde gelen sağlayıcılardan Bulutistan, ses tabanlı hastalık yönetimi ve tele sağlık hizmetleri sunan Birleşik Krallık merkezli Albert Health, dijital tedarik zinciri finansmanı platformu Figopara, müşteri yönetim yazılımları geliştiren Segmentify ve dijital risk koruma çözümlerine odaklanan Brandefense bulunuyor.

Stratejik İş Birlikleriyle Küresel Etki Alanının Genişletilmesi

SV, küresel varlığını genişleterek bugün üç kıta ve beş ülkede faaliyet gösteriyor ve stratejik olarak ABD, Avrupa ve Türkiye'ye odaklanıyor. 30'dan fazla girişim sermayesi fonu ve hızlandırıcı ile kurulan iş birlikleri, nitelikli yatırım fırsatlarına erişim, eş yatırım imkânları ve ölçeklenme desteği sağlıyor. Bu ağlar, SV portföy şirketlerinin küresel görünürlüğü ve pazar potansiyelini güçlendiriyor.

İnovasyon ve Etkiyle Geleceği Şekillendirme

Önümüzdeki dönemde SV, özellikle yapay zekâ, bulut bilişim ve veri merkezlerine odaklanarak dijital teknolojiler alanındaki portföyünü genişletmeyi hedefliyor. Stratejik yatırımlar enerji teknolojilerine de yöneliyor. Yeni nesil üretim ve sürdürülebilirlik uygulamalarına yönelik ileri malzeme teknolojileri ise öncelikli alanlar arasında yer almaya devam ediyor. Sabancı Ventures, finansal disiplin ile stratejik öngörüyü bir araya getirerek Sabancı ekosistemi genelinde sürdürülebilir inovasyonu ve küresel genişlemeyi desteklemeyi sürdürüyor.

Sürdürülebilirliğin Yatırım Yaşam Döngüsüne Entegrasyonu

Sürdürülebilirlik ve Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları'na (SKA) ilişkin değerlendirmeler, SV'nin yatırım yaşam döngüsünün her aşamasına entegre ediliyor. Her portföy şirketi en az bir SKA ile ilişkilendiriliyor ve etki göstergeleri yatırım öncesinde girişim ekipleriyle birlikte tanımlanıyor. İlerleme düzenli olarak izleniyor ve üçer aylık dönemlerde raporlanıyor. Mevcut portföy; SKA 3 (Sağlık ve Kaliteli Yaşam), SKA 5 (Toplumsal Cinsiyet Eşitliği), SKA 7 (Erişilebilir ve Temiz Enerji), SKA 8 (İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme), SKA 9 (Sanayi, Yenilikçilik ve Altyapı), SKA 12 (Sorumlu Üretim ve Tüketim) ve SKA 13'ü (İklim Eylemi) destekliyor. Geleceğe dönük odak alanları arasında ise SKA 11 (Sürdürülebilir Şehirler ve Topluluklar) yer alıyor.



2029 STRATEJİMİZ

2029 Stratejimiz, finansal güç, disiplinli sermaye tahsisi ve net bir getiri odağını birleştirerek Sabancı'nın yeni nesil ekonomiye uzanan yol haritasını çiziyor. Öngörü ve dinamik portföy yönetimi temeline dayanan bu strateji, sermayeyi sürdürülebilir, dijital ve ölçeklenebilir platformlara yönlendiriyor; yüksek performans gösteren iş alanlarını güçlendirirken, diğerlerini çeviklikle dönüştürüyor ve portföy genelinde değeri açığa çıkarıyor. 2029 Stratejimiz, Sabancı'nın bir asrı aşan kalıcı gücünü; ölçeklenebilen, inovasyonu derinleştiren ve sürdürülebilir değer yaratımını her iş döngüsünde teşvik eden ileriye dönük bir vizyonla bir araya getiriyor. Sektörlerin kesişim alanlarının genişlediği, yeşil ve dijital dönüşümlerin küresel piyasaları yeniden şekillendirdiği bir dönemde 2029 Stratejimiz, Sabancı'nın netlik, çeviklik ve ortak bir amaç doğrultusunda hareket etmesini sağlıyor; uzun vadeli vizyonu geleceğe hazır yetkinliklere ve rekabetçi büyümeye dönüştürüyor.



"2029 Stratejimiz kapsamında enerji ve dijital iş kolları, Sabancı'nın gelecekteki büyümesinin omurgasını oluşturuyor. Yenilenebilir enerji, depolama, şebeke modernizasyonu ve çığır açan enerji teknolojilerinin yanı sıra bulut, siber güvenlik ve veri merkezleri gibi ölçeklenebilir dijital kapasitelere yaptığımız yatırımlar; karbonsuzlaşmayı, dijitalleşmeyi ve uzun vadeli dayanıklılığı geniş kapsamda destekleyen entegre bir altyapı kurmamızı sağlıyor."

Kivanç Zaimler

Yönetim Kurulu Üyesi ve CEO

Yol Haritamız: Amaçla Ölçeklendirme

Sabancı Holding'in 2029 stratejisi, 2024-2029 döneminde portföyünü amaç ve disiplinle ölçeklendirmeye yönelik orta vadeli yol haritasını ortaya koyuyor. Bu strateji, Sabancı Holding'in sermayeyi nasıl tahsis ettiğini, riski nasıl yönettiğini ve büyüme potansiyelini güçlendirmek, riske göre düzeltilmiş getirileri artırmak ve finansal dayanıklılığı korumak amacıyla portföyünü nasıl yeniden dengelediğini tanımlıyor.

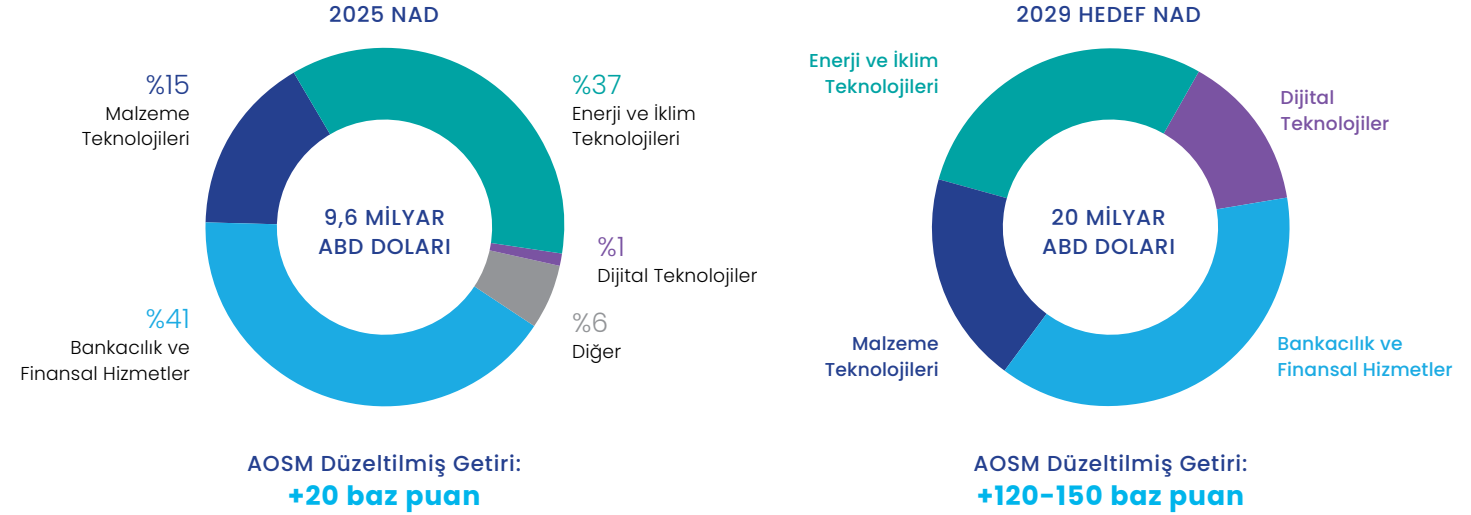
2029 stratejisi, Sabancı Holding'in yeni nesil ekonomileri güçlendiren altyapılara yatırım yapma yönündeki uzun vadeli vizyonu doğrultusunda şekilleniyor. Temiz enerji üretimi, modernize edilmiş ve dayanıklı şebeke sistemleri, sürdürülebilir ve büyük ölçekli dijital altyapılar, düşük karbonlu ileri malzemeler portföyün odak alanlarını oluştururken, bankacılık ve finans dayanıklılık ve likiditeyi dengeliyor. 2029 stratejisi, bu yönelimi somut bir orta vadeli yol haritasına dönüştürerek, portföy evriminin bir sonraki aşaması için öncelikleri, sermaye tahsisini ve performans hedeflerini tanımlıyor.

Bu stratejik yönelim, 2019 yılından bu yana bilinçli bir şekilde sürdürülen portföy dönüşüm yolculuğunun üzerine inşa ediliyor. 2019 yılında Topluluğun net aktif değeri yaklaşık 6 milyar ABD doları seviyesindeydi. Bu değer %50'sinden fazlası bankacılık ve finans hizmetlerinden oluşurken, yaklaşık %19'u ise enerji iş koluna aitti. Küresel ve yapısal dönüşümleri öngören Sabancı Holding, sermaye tahsisini yeniden konumlandırdı; yatırımlarını enerji ve iklim teknolojilerine ve bununla birlikte malzeme teknolojilerine yönlendirdi, dijital platformlarda ise pozisyonu sınırlı kaldı.

Beş yıl sonra, 2024 yılında, Topluluğun net aktif değeri 10 milyar ABD dolarına ulaştı. Enerji iş kolunun katkısı %33 seviyesine yükseldi ve portföyünü daha dengeli, iki bileşenden oluşan bir yapıya taşıdı. Aynı dönemde malzeme teknolojileri ve mobilite çözümlerinin katkısı arttı; bu gelişme çeşitlendirmeyi ve dayanıklılığı daha da güçlendirdi. Son beş yılda elde edilen sonuçlar, bu disiplinli sermaye tahsisi yaklaşımının sürdürülebilir ve ölçeklenebilir olduğunu ve döngüler boyunca uzun vadeli değer yaratabildiğini ortaya koyuyor. 2029 stratejisi, bu yeniden dengeleme sürecini hızlandırıyor. Hedef, portföyü yalnızca mutlak büyüklük olarak artırmak değil; aynı zamanda portföyün niteliğini, dengesini ve getiri profilini iyileştirmek üzere belirleniyor. Sabancı Holding'in uzun vadeli hedefi, dayanıklı nakit yaratan platformlar ile ölçeklenebilir büyüme alanlarını ve dönüşüm odaklı iş kollarını bir araya getiren bir portföy karmasıyla 2029 yılına kadar net aktif değeri 20 milyar ABD dolarına çıkarmak.

Sermaye disiplini, bu stratejinin merkezinde yer alıyor. Portföy, 2024 yılında ağırlıklı ortalama sermaye maliyetine (AOSM) göre düzeltilmiş yaklaşık +20 baz puanlık getiri sağladı. 2029 stratejisi ise bu getirinin 2024-2029 döneminde kademeli olarak +120-150 baz puan seviyesine taşınmasını hedefliyor. Bu artış; daha dengeli bir portföy yapısı, disiplinli sermaye tahsisi, ölçeklenebilir büyüme platformlarına daha fazla odaklanma ve tüm döngüler boyunca aktif portföy yönetimiyle desteklenecek.

GÜÇLÜ BÜYÜME VE YÜKSEK GETİRİ İLE DAHA DENGELİ NET AKTİF DEĞER



Not: Stratejik İş Kolları kapsamına yer alan şirketler şunlardır: Bankacılık ve Finansal Hizmetler: Akbank, Aksigorta, Agesa - Enerji ve İklim Teknolojileri: Enerjisa Enerji, Enerjisa Üretim, Sabancı Climate Technologies, Temsa (Temsa Ulaşım Araçları, TUA) - Malzeme Teknolojileri: Akçansa, Brisa, Çimsa, Kordsa - Dijital Teknolojiler: SabancıDx, DxBV, Bulutistan - Diğer: Carrefoursa, Teknosa, Temsa Motorlu Araçlar(TMA), Tursa. NAD, nakit hariç gösterilmiştir.

2024-2029 Öngörüler

2029 Stratejisi kapsamında uygulama süreci, net finansal ve stratejik öngörüler doğrultusunda şekilleniyor. Bu öngörüler bir arada ele alındığında; Sabancı Holding'in sermaye tahsisini nasıl belirlediğini, riskleri nasıl yönettiğini ve bilanço gücü ile stratejik esnekliği korurken fırsatları nasıl ölçeklendirdiğini ortaya koyuyor.

2024-2029 ÖNGÖRÜLERİ

NET AKTİF DEĞER (ABD DOLARI) ¹⁵	20 milyar ABD doları
AOSM DÜZELTİLMİŞ GETİRİ ¹⁶	+120-150 baz puan
YATIRIM HARCAMALARI / CİRO ¹⁷	%15-%20
DÖVİZ CİNSİ GELİR PAYI ¹⁸	%30+
NET BORÇ / FAVÖK ¹⁷	≤2.0x

(15) Beklenti dönemi sonu.

(16) 2024-2029 dönemi için getiri hedeflerinde referans kıstas olarak AOSM %12 varsayılmaktadır.

(17) Banka dışı, beklenti döneminin ortalaması olarak kombine.

(18) Beklenti döneminin sonunda, banka dışı, kombine.

Sermaye Kullanım Çerçevesi

STRATEJİNİN TEMEL UYGULAMA MEKANİZMASI: SERMAYE TAHSİSİ

2029 Stratejisi, Sabancı Holding'in portföy genelinde sermayeyi nasıl tahsis ettiğini, ölçeklendirdiğini ve yeniden tahsis ettiğini yöneten disiplinli bir çerçeve üzerinden hayata geçiriliyor. Bir yatırım holdingi olarak, 2029 Stratejisi kapsamında yaratılan değer yalnızca Sabancı Holding'in nerelere yatırım yaptığıyla değil, sermayenin zaman içinde nasıl tahsis edildiği, yönetildiği ve yeniden döngüye alındığıyla belirleniyor.

Bu çerçeve, stratejik niyeti net finansal eşiklere, bilanço ilkelerine ve yönetim kontrol noktalarına dönüştürüyor. Sermaye maliyetiyle ilişkili getiri beklentilerini tanımlıyor, kaldıraç ve bilanço kullanımına sınırlar getiriyor ve hissedar getirisi mekanizmalarını uzun vadeli değer yaratımı hedefleriyle uyumlu hale getiriyor. Aynı zamanda yapılandırılmış karar alma süreçleri, yönetim değerlendirmeleri ve portföy genelinde stratejik iş ortaklarıyla hizalanma ile yönetim disiplinini içselleştiriyor.

2029 Stratejisi kapsamında sermaye kullanımı; sürdürülebilirlik odağıyla uyumlu, küresel ölçekte rekabetçi ve ölçeklenebilir platformları önceliklendiren net kriterler doğrultusunda şekilleniyor. Büyüme, küresel benzerleriyle kıyaslanarak değer yaratan birleşme ve satın almalar (M&A) ile seçici greenfield (sıfırdan) yatırımlar aracılığıyla sağlanıyor. Stratejik esneklik, opsiyonellik sağlayan azınlık yatırımları üzerinden korunurken; coğrafi dağılım Türkiye ve gelişmiş pazarlar arasında dengeli ve aktif şekilde yönetiliyor.

Bu çerçeve, varlıkları stratejik uyum ve getiri performansına göre değerlendiren bir portföy yönetimi yaklaşımıyla tamamlanıyor. Bu yaklaşımdaki konumlanmalarına bağlı olarak varlıklar; büyüme ve ölçeklendirme için önceliklendiriliyor, dönüşüm yoluyla değeri açığa çıkaracak şekilde yeniden yapılandırılıyor, nakit yaratımı ve sermaye verimliliği odağında yönetiliyor ya da stratejik gözden geçirmeye tabi tutuluyor ve sermayenin yeniden tahsis edilmesi olasılığına konu oluyor. Bu mekanizmalar sayesinde sermaye, en yüksek kaliteli fırsatlara kesintisiz şekilde yönlendirilirken portföy genelinde sermaye disiplini, dayanıklılık ve stratejik esneklik sürdürülebiliyor.

Getirileri optimize etmek, özsermaye kârlılığını artırmak ve sermaye kullanımını hız, disiplin ve hesap verebilirlik ilkeleriyle uygulamak üzere tasarlanmış, portföy odaklı bir yönetim modeli

SERMAYE KULLANIM DİSİPLİNİ

Getiri Eşiği

- Hedeflenen Yatırımlar için IRR > WACC + 2%-4%

Bilançonun Etkin Kullanımı

- Net Aktif Değere Oranla Borç Kapasitesi
- Banka-dışı Net Borç/ Kombine FAVÖK Oranı ≤2.0x

Hissedar Getirisinin Artırılması

- Temettü Politikası: Dağıtılabilir Net kârın %5 ile %20'si arasında
- Yönetim Uzun Vadeli Performans Hedefleri: NAD Büyümesi ve Göreceli Toplam Hissedar Getirisi

Yönetişim Kontrol Noktaları

- Yürütme Kurulu & Topluluk Şirket Yönetim Kurulu yönetim kalitesi
- JV ortaklarıyla stratejik dönüşüm hedeflerinde uyum



SERMAYE KULLANIM KRİTERLERİ

Birincil Odak

- Sürdürülebilirlik ile uyumlu, küresel ölçekte rekabetçi, yüksek getirili ve ölçeklenebilir platformlar

Büyüme Kaldıraçları

- Değer artırıcı M&A, küresel benzerlerle kıyaslanmış seçici greenfield yatırımlar

Stratejik Esneklik

- Stratejik opsiyonellik sağlayan azınlık payları

Coğrafi Denge

- Türkiye ve gelişmiş pazarlarda fırsatların dengeli değerlendirilmesi

Dört Bileşenden Oluşan Portföy Yapısı

SÜRDÜRÜLEBİLİR, DİJİTAL VE ÖLÇEKLENEBİLİR BÜYÜME İÇİN TASARLANMIŞ PORTFÖY

2029 Stratejisi, Sabancı Holding'in geleceğin altyapısını inşa etmeye yönelik uzun vadeli vizyonunu, bilinçli olarak kurgulanmış dört bileşenden oluşan bir portföy yapısına dönüştürüyor. Bu yapı, Topluluğun sermayeyi, yetkinlikleri ve yönetişimi yeşil ve dijital dönüşümlerin kesişim noktasında nasıl konumlandığını yansıtır; ekonomik dayanıklılık, rekabet gücü ve değer yaratımının giderek yoğunlaştığı alanlara odaklanıyor. 2029 Stratejisi, tüm iş kolları genelinde sürdürülebilir, dijital ve ölçeklenebilir büyüme sağlamayı hedefleyen dört bileşenden oluşan bir portföy yapısına dayanıyor. Bu yapı, Sabancı Holding'in bir yatırım holdingi olarak istikrar ile büyümeyi dengeleyen rolünü yansıtırken, farklı ekonomik döngüler boyunca disiplinli sermaye tahsisini de mümkün kılıyor.

Her bir bileşen, portföy içinde net biçimde tanımlanmış stratejik bir role sahip. Bu bileşenler birlikte ele alındığında; nakit yaratan ana iş kollarını, büyüme platformlarını ve dönüşüm odaklı iş alanlarını bir araya getiren dengeli bir yapı oluşturuyor. Bu yapı, ortak yetkinlikler ve güçlü yönetişimle destekleniyor.

Enerji sistemleri, dijital altyapı, malzemeler, ve bankacılık ve finansal hizmetler genelinde Sabancı Holding, yeni nesil ekonomileri destekleyen platformlara yatırım yapıyor; temiz enerji üretimi, modernize edilmiş dayanıklı şebekeler, sürdürülebilir dijital altyapılar, ileri ve düşük karbonlu malzemeler ile likiditeyi dengeleyen ve oynaklığı absorbe eden finansal sistemler bu yönelimin temelini oluşturuyor.

Bu platformlar birbirinden bağımsız değil. Aralarındaki net etkileşim ve yakınsak alanlar üzerinden yapısal olarak birbirine entegre bir sistemi oluşturuyorlar; enerji dijitali besliyor, dijital enerji ve malzemeleri ileri taşıyor, malzemeler sürdürülebilir altyapıyı mümkün kılıyor, bankacılık ise sistem genelinde dayanıklılığı ve likiditeyi güçlendiriyor. Portföyün dört bileşeni, bu bütünleşik mantığı yansıtıyor.

ENERJİ VE İKLİM TEKNOLOJİLERİ

Geleceğin Enerji Sistemlerini Ölçeklendirmek

Enerji ve İklim Teknolojileri, ekonomilerin karbonsuzlaşma, elektrifikasyon ve dijitalleşme sürecinde temiz, güvenilir ve esnek enerji sistemlerine yönelik hızla artan küresel talebe yanıt veren, portföyün temel büyüme platformunu oluşturuyor.

2029 Stratejisi kapsamında stratejik odak; yenilenebilir enerji üretimi, şebeke modernizasyonu, esneklik çözümleri ve sistem dayanıklılığını güçlendiren geçişe hazır teknolojiler üzerinde yoğunlaşıyor. Holding'in özellikle Amerika Birleşik Devletleri başta olmak üzere gerçekleştirdiği küresel genişleme adımları, enerji dönüşümü yatırımlarının yapısal olarak desteklediği pazarlarda yenilenebilir enerji kapasitesini ölçeklendirerek bu ayağı güçlendiriyor. Sabancı, ayrıca bu platform aracılığıyla temiz enerji üretiminin reel ekonomide karbonsuzlaşmaya katkı sağlamasını mümkün kılan düşük ve sıfır emisyonlu mobilite çözümlerini geliştirerek mobilite dönüşümünü de destekliyor.

Bu platform; Enerjisa Enerji'nin düzenlemeye tabi dağıtım ve perakende ölçeğini, Enerjisa Üretim'in üretim, ticaret ve yeşil enerji geçişine hazır portföyünü ve Sabancı Climate Technologies üzerinden yürütülen uluslararası yenilenebilir enerji ve iklim teknolojisi yatırımlarını bir araya getiriyor. Bu bütünleşik yapı, Sabancı Holding'in istikrarlı ve düzenlemeye tabi nakit akışlarını büyüme odaklı yatırımlarla dengelemesini sağlarken, yenilenebilir enerji, şebeke modernizasyonu ve çığır açan teknolojiler aracılığıyla daha geniş kapsamlı enerji dönüşümünü destekliyor.

Türkiye'deki ölçeğinden faydalanan **Enerjisa Enerji**, dağıtım ve perakende platformunu daha da güçlendirmeye odaklanıyor. Öncelikler arasında şebeke yatırımlarının ve modernizasyonun sürdürülmesi, sistem güvenilirliğini artırmak amacıyla dijitalleşme ve otomasyonun hızlandırılması ile verimlilik, elektrifikasyon

ve karbonsuzlaşmayı destekleyen tamamlayıcı hizmetlerin, müşteri çözümlerinin ve e-mobilite tekliflerinin ölçeklendirilmesi yer alıyor. Buna paralel olarak, operasyonlar içinde geliştirilen yetkinlikler ve dijital çözümler giderek ticarileştiriliyor; şebeke ve müşteri yönetimi alanındaki deneyim, ölçeklenebilir çözümlere dönüştürülüyor.

Enerjisa Üretim'in stratejisi; portföy dayanıklılığını korurken yenilenebilir kapasiteyi artırmaya ve beş farklı teknolojiye esneklik seçeneklerini genişletmeye odaklanıyor. Güçlü risk yönetişimi ve disiplinli uygulama ile desteklenen enerji ticareti iş kolu (commodity trading), güçlü bir varlık göstermeye devam ediyor. Enerjisa Üretim'in yatırım yaklaşımı, sürdürülebilir finansman yapıları ve yaşam döngüsü optimizasyonu üzerine şekilleniyor; depolama, hidrojen ve karbon yönetimi gibi alanlarda pilot projeler ve iş birlikleriyle yeşil dönüşüme hazırlık test ediliyor, düzenleyici ve ekonomik koşullar elverişli olduğunda ise ölçekli uygulamaya geçiliyor.

Küresel erişim, **Sabancı Climate Technologies** aracılığıyla güçleniyor; Amerika Birleşik Devletleri'nde Sabancı Renewables üzerinden yenilenebilir enerji yatırımları ölçeklenirken, Sabancı Climate Ventures ile iklim teknolojileri alanında girişim sermayesi yatırımları geliştiriliyor. Stratejik yaklaşım; piyasaya uygun finansman yapıları ve disiplinli bir yaşam döngüsü perspektifiyle dayanıklı platformlar oluşturmaya dayanıyor. Aynı zamanda girişim yatırımları aracılığıyla inovasyona, stratejik iş birliklerine ve öğrenme süreçlerine erişim sağlanıyor; bu birikim zaman içinde ana iş kollarını güçlendiriyor.

Bu platform aynı zamanda Sabancı Holding'in sürdürülebilir bir gelecek için mobilite dönüşümüne liderlik etme hedefini de pekiştiriyor. Bu kapsamda **Temsa**, düşük karbonlu mobilite platformlarını ve ilgili batarya yetkinliklerini ölçeklendirecek şekilde konumlanıyor; elektrifikasyon ve şarj altyapısı hazırlığına entegre çözümler sunarak daha geniş e-mobilite ekosistemini destekliyor.

Tüm bileşenleriyle 2029 Stratejisi; yenilenebilir enerji kapasitesini ve esnekliği ölçeklendirerek, elektrifikasyon ve e-mobilitayı destekleyerek ve enerji sistemlerinin dijitalleşmesini hızlandırarak Enerji ve İklim Teknolojileri platformunu enerji dönüşümünde liderlik rolü üstlenecek şekilde konumlandırıyor. Bu stratejik yön; dayanıklı ve erişilebilir maliyetli bir enerji geçişini mümkün kılan ve sistem güvenilirliğini gözeterek temiz enerji dönüşümünü hızlandıran bir yaklaşım olarak da tanımlanıyor.



Daha fazla bilgi için [Sürdürülebilir İş Modelleri için Dijitalleşme](#) ile [Ar-Ge, İnovasyon ve İş Birliği](#) bölümlerine bakınız.

MALZEME TEKNOLOJİLERİ

Düşük Karbonlu ve İleri Malzeme Çözümleri

Malzeme Teknolojileri platformu, portföy içinde sürdürülebilir ve dijital ekonomilerin gerektirdiği fiziksel altyapıyı destekleyen bir büyüme ve dönüşüm merkezi olarak konumlanıyor. Enerji sistemleri, binalar, mobilite çözümleri ve sanayi süreçleri evrilirken; ileri, düşük karbonlu ve döngüsel malzemelere yönelik talep hızla artıyor.

2029 Stratejisi kapsamında bu platform; yeni nesil düşük karbonlu üretim, ileri malzemeler, döngüsellik ve sürdürülebilir yapı çözümleri üzerinden portföy dönüşümünü ileri taşımayı hedefliyor. Böylece altyapı, mobilite ve sanayi uygulamaları genelinde değer yaratımı destekleniyor.

Platform; yapı malzemeleri, ileri malzemeler, lastik üretimi ve güçlendirme çözümleri ile mobiliteyle bağlantılı uygulamaları, teknoloji odaklı ve sürdürülebilirlik temelli bir portföy mantığı altında bir araya getiriyor. 2029 Stratejisi, disiplinli sermaye tahsisi, dijitalleşme ve malzeme bilimi odaklı inovasyonla desteklenen, katma değerli ve farklılaşmış malzemelere doğru süregelen dönüşümü önceliklendiriyor.

Yapı malzemeleri alanında stratejik yönelim, düşük klinkerli, düşük karbonlu ve performansı artırılmış çimento bazlı çözümlere geçişi hızlandırmaya odaklanıyor. Akçansa ve Çimsa, sürdürülebilirlik trendleriyle uyumlu ürün portföylerini bütünleşik platformlar altında genişletmeyi sürdürüyor; düzenlemelere uyum, sorumlu hammadde temini ve müşteri odaklı inovasyon bu yaklaşımı destekliyor. İnşaat ve yıkım atıklarının geri kazanımı, alternatif hammadde ve alternatif yakıt kullanım oranlarının artırılması gibi döngüsel ekonomi uygulamaları, hem çevresel performansı hem de operasyonel dayanıklılığı güçlendiriyor.

Çimsa'nın Mannok satın alımı sonrasında genişleyen uluslararası ayak izi, bu stratejiyi daha da güçlendiriyor. Bu genişleme; coğrafi çeşitliliği artırıyor, uzmanlık gerektiren ürün yetkinliklerini portföye ekliyor ve farklı ekonomik döngüler boyunca dayanıklılığı destekliyor. Aynı zamanda Sabancı Holding'in genel portföy dengesine ve büyüme hedeflerine katkı sağlıyor. 2029 Stratejisi, ileri malzemeler ve lastik güçlendirme alanında elektrifikasyonu, hafifletmeyi ve dayanıklılığı mümkün kılan yüksek performanslı çözümlere odaklanıyor.

Kordsa, özellikle premium ve elektrikli araç uyumlu lastik platformlarıyla örtüşen Poliamid 66 bazlı yüksek performanslı kord çözümlerinde küresel liderliğini sürdürüyor. Buna paralel olarak, Microtex gibi küresel iştiraklerle birlikte; termoplastik prepregler, geri dönüştürülebilir kompozitler, biyo bazlı malzemeler ve yeni nesil kompozit sistemlerde yetkinlikler derinleştirilerek Kordsa'nın ileri mobilite ve havacılık uygulamalarındaki konumu güçlendiriliyor. Disiplinli sermaye tahsisi, seçici birleşme ve satın almalar ile ekosistem iş birlikleri, teknolojik derinliği ve küresel erişimi destekliyor.

Uçtan uca mobilite çözümleri, platformun bir diğer stratejik boyutunu oluşturuyor. Brisa öncülüğünde; lastik güçlendirme, premium lastik teknolojileri ve dijital mobilite hizmetleri, veriye dayalı, bağlantılı ve düşük karbonlu bir mobilite yaklaşımı altında geliştiriliyor. Malzemeler, üretim süreçleri ve dijital altyapı alanlarında elektrifikasyona hazırlık ise kapsamlı bir öncelik olmaya devam ediyor.

İleri analitik, yapay zekâ destekli otomasyon, dijital ikizler ve entegre kurumsal kaynak planlama (ERP) mimarileri aracılığıyla, platformun tüm bileşenlerinin temelini dijital dönüşüm oluşturuyor. Bu yetkinlikler; verimliliği, kaliteyi ve enerji performansını artırırken operasyonel dayanıklılığı da güçlendiriyor.

Finansal ve yönetim perspektifinden bakıldığında, sürdürülebilir finansman, disiplinli büyüme ve değer odaklı sermaye tahsisi 2029 Stratejisi kapsamında temel unsurlar olmaya devam ediyor. Bu yaklaşım, platform genelinde karbonsuzlaşma, inovasyon ve dijitalleşme yatırımlarını destekliyor.

2029 yılına kadar Malzeme Teknolojileri platformu, Sabancı Holding portföyü içinde malzeme dönüşümüne liderlik etmeyi hedefliyor. Yapı malzemeleri, ileri kompozitler, lastik üretimi ve güçlendirme ile mobilite bağlantılı çözümler alanlarında sürdürülebilir, dijital ve ölçeklenebilir büyümeye katkı sağlamayı; aynı zamanda portföy genelinde uzun vadeli değer yaratımını desteklemeyi amaçlıyor.



Daha fazla bilgi için [Sürdürülebilir İş Modelleri için Dijitalleşme](#) ile [Ar-Ge, İnovasyon ve İş Birliği](#) bölümlerine bakınız.

DİJİTAL TEKNOLOJİLER

Dijital Altyapıyı Güçlendirerek Büyütmek

Sabancı Holding'in dört bileşenden oluşan portföy yapısı içinde yer alan Dijital Teknolojiler platformu, yeni nesil ekonomilerin dijital omurgasını destekleyecek şekilde konumlanıyor. Platform, bu doğrultuda; dayanıklı, mevzuata uyumlu ve enerji verimliliği yüksek dijital altyapı ve hizmetleri, büyüyen ihtiyaçlara yanıt verebilecek bir yapı içinde sunmayı hedefliyor.

2029 Stratejisi kapsamında Dijital Teknolojilerin stratejik rolü; bulut hizmetleri, bulut güvenliği ve enerji verimliliği yüksek veri merkezi altyapısı etrafında şekilleniyor. Bulutistan'ın DxBV altında konsolide edilmesiyle birlikte platform; entegre bulut çözümleri ve uçtan uca hizmet yetkinliklerini güçlendirmeye odaklanırken, veri merkezi yatırımlarına ilişkin stratejik esnekliğini koruyor. Bulutistan; regülasyonlara uyumlu altyapısı, kurumsal bulut çözümleri ve geniş iş ortağı ekosistemiyle yerel ve bölgesel bulut büyümesinin ana platformu olarak konumlanıyor.

Stratejik yönelim; kamu, özel ve hibrit bulut çözümlerini ölçeklendirmeyi, olası kesintilere karşı sistemlerin hızla devreye alınmasını ve operasyonların kesintisiz sürdürülmesini sağlayan çözümleri güçlendirmeyi (Disaster Recovery & Business Continuity) ve danışmanlık, geçiş ve operasyon hizmetleri genelinde daha bütünsel bir müşteri deneyimi sunmak amacıyla **SabancıDx** ile entegrasyonu derinleştirmeyi hedefliyor.

Müşteri talebinin giderek veri yoğun iş yüklerine yönelmesiyle birlikte platform; güçlü veri yönetişi, siber güvenlik, regülasyonlara uyum ve operasyonel disiplinle desteklenen güvenli, yüksek performanslı işlem kapasitesi ve esnek bulut altyapıları sunacak şekilde kurgulanıyor. Bu konumlanma, sistem güvenilirliği ve hizmet sürekliliğini korurken, ileri analitik ve makine öğrenmesi uygulamalarının sorumlu biçimde devreye alınmasını mümkün kılıyor.

2029 Stratejisi; yüksek erişilebilirlik ve güçlü güvenlik esaslarına göre tasarlanmış, modern, ölçeklenebilir ve enerji verimliliği yüksek tesislere yatırım yapmaya ve platformu talep doğrultusunda disiplinli bir şekilde genişletmeye odaklanıyor.



Daha fazla bilgi için [Sürdürülebilir İş Modelleri için Dijitalleşme](#) ile [Ar-Ge, İnovasyon ve İş Birliği](#) bölümlerine bakınız.

BANKACILIK VE FİNANSAL HİZMETLER

İstikrarlı Sağlam Temel ve Güçlü Risk Disiplini

Bankacılık ve Finansal Hizmetler, Sabancı Holding'in dört bileşenden oluşan portföy yapısında temel istikrar ayağını oluşturuyor. Akbank öncülüğünde ve Topluluğun sigorta ile bireysel emeklilik iş kollarıyla tamamlanan bu platform; disiplinli büyümeyi, güçlü sermaye yaratımını ve portföy genelinde güçlü risk yönetimini destekliyor.

Bu bağlamda Akbank, entegre bir finansal hizmetler platformu olarak güçlü bir konuma sahip. Bu konum; sağlam sermaye yapısı, ileri düzey dijital ve yapay zekâ destekli altyapı, müşteri kazanımı ve tutundurmada üstün yetkinlikler ile geleceğe hazır, yüksek nitelikli insan kaynağı üzerine inşa ediliyor. Tüm bu unsurlar bir araya gelerek Akbank için güçlü ve sürdürülebilir bir rekabet zemini oluşturuyor. Bu yetkinlikler, Akbank'ın paydaşlarına istikrarlı değer sunmasını sağlarken, reel özkaynak kârlılığı yaratımıyla birlikte uzun vadeli ve sürdürülebilir getiri üretmesine imkân tanıyor.

2029 amaç ve stratejisi doğrultusunda hareket eden Akbank, güven, dayanıklılık ve müşteri odaklılık ekseninde ilerlerken, yeni nesil bir oyun planı ile ana bankacılık faaliyetlerini daha da güçlendiriyor. Bu yaklaşım, mevcut iş modellerinin yeniden tanımlanmasını ve Akbank'ın entegre finansal hizmetler platformu olarak güçlü konumlanmasını pekiştirecek dönüşümlerin hayata geçirilmesini odağına alıyor. Kesintisiz dijitalleşme, üstün müşteri deneyimi ve güçlü operasyonel verimlilik bu dönüşümün temel önceliklerini oluştururken, çalışanlar sürecin merkezinde yer alıyor ve kurumlar arası sinerji kritik bir başarı unsuru olarak görülüyor.

Topluluğun sigorta ve bireysel emeklilik iş kolları, Akbank ile yakın iş birliği içinde yeni nesil, 360 derece bir finansal hizmetler modelini ileri taşıyor. 2029 Stratejisi kapsamında stratejik öncelikler; sağlık, hayat ve bireysel emeklilik iş kollarını ölçeklendirmek, disiplinli risk fiyatlaması ve portföy dengesiyle özel sektör hayat dışı sigortada ilk üç oyuncu arasına girmek ve veri ile yapay zekâ destekli yetkinliklerle güçlenen çok kanallı ve analitik odaklı iş modellerini derinleştirmek olarak şekilleniyor.

Bu platform kapsamında sürdürülebilir ekonomiye katkı; Akbank'ın sürdürülebilir finansman alanındaki liderliği, finansal kapsayıcılığın geliştirilmesi ve dijital dönüşümün uzun vadeli dayanıklılık ve kapsayıcı büyüme için yapısal bir kaldıraç olarak entegre edilmesiyle destekleniyor.

Daha fazla bilgi için [Sürdürülebilir Finans, Finansal Kapsayıcılık, Sürdürülebilir İş Modelleri için Dijitalleşme](#) ile [Ar-Ge, İnovasyon ve İş Birliği](#) bölümlerine bakınız.

2029 STRATEJİSİ KAPSAMINDA BÜTÜNLEŞİK PORTFÖY

Dört bileşen bir araya geldiğinde, risklerin kesiştiği ve dönüşümlerin hızlandığı küresel bir ortamda, konum olarak güçlü ve entegre bir portföyü oluşturuyor. Bankacılık ve Finansal Hizmetler dayanıklılık ve likiditeyi dengeliyor. Enerji ve İklim Teknolojileri, karbonsuzlaşma ve elektrifikasyonu destekleyen sistemleri ölçeklendiriyor. Malzeme Teknolojileri, sürdürülebilir büyümenin fiziksel altyapısını sağlıyor. Dijital Teknolojiler ise yeni nesil ekonomilerin ihtiyaç duyduğu güvenli ve enerji verimliliği yüksek dijital altyapıyı sunuyor.

Dijital hizmetler giderek daha fazla güvenilir enerjiye, güvenli veri ortamlarına ve yüksek performanslı altyapıya bağımlı hale geldikçe, dijital ve enerji sistemleri yapısal olarak birbirinden ayrılmaz bir bütün oluşturuyor. Sabancı Holding'in enerji ve altyapı alanlarındaki kanıtlanmış yetkinlikleri, tasarım itibarıyla dayanıklı ve sürdürülebilirlik beklentileriyle uyumlu dijital varlıkların geliştirilmesini mümkün kılarak bu portföyü güçlendiriyor. Bu konumlanma, Topluluğun fiziksel ve dijital altyapının giderek iç içe geçmesinden doğan fırsatları değerlendirmesini sağlıyor. Enerji üretimi ile veri işleme kapasitesinin bütünleştiği altyapı ekosistemleri, yenilenebilir enerjiyle beslenen veri merkezleri ve güvenli bağlantı çözümleri, gelecekteki büyümenin kritik bileşenleri haline geliyor.

Bu dört bileşenli yapı, 2029 Stratejisi kapsamında Sabancı Holding'in sermayeyi disiplinli biçimde tahsis etmesine, sistemik riskleri etkin şekilde yönetmesine ve yeşil ile dijital dönüşümlerin kesiştiği alanlarda ortaya çıkan fırsatları ölçeklendirmesine olanak tanıyarak değişen koşullara dayanıklı, güçlü bir portföy yapısı oluşturuyor.

Hedeften Etkiye: Sürdürülebilirlik Gündemimiz

Sabancı Holding'de sürdürülebilirlik, uzun vadeli değer yaratımının ve portföy dayanıklılığının temel itici güçlerinden birini oluşturuyor. 2029 Stratejisi kapsamında sürdürülebilirlik taahhütleri, uzun vadeli hedefleri ölçülebilir performans göstergelerine dönüştürerek stratejik öncelikleri, sermaye tahsis kararlarını ve Topluluk genelinde performans yönetimini doğrudan yönlendiriyor. Bu yaklaşım doğrultusunda sürdürülebilirlik, ayrı bir gündem başlığı olarak ele alınmak yerine portföyün nasıl şekillendiğini ve ölçeklendiğini belirleyen temel unsurlardan biri haline geliyor.

Sabancı Holding, yalnızca iklim odağıyla sınırlı kalmayan bütüncül bir sürdürülebilirlik çerçevesi benimsiyor. Doğa Gündemi aracılığıyla Topluluk; karbonsuzlaşma, su yönetimi, biyoçeşitliliğin korunması ve döngüsel ekonomi ilkelerini yatırım kararlarına, operasyonel önceliklere ve portföy dönüşüm çalışmalarına sistematik biçimde entegre ediyor. Buna paralel olarak Sosyal Gündem aracılığıyla; toplumsal yatırımlar, toplumsal cinsiyet eşitliği, kapsayıcılık ve insan kaynağının gelişimi alanlarında etki derinleştiriliyor ve uzun vadeli toplumsal değer yaratımı destekleniyor.

Bu öncelikler, doğa ve sosyal gündemler kapsamında net ve zaman tanımlı sürdürülebilirlik hedeflerine yansıtılıyor. Hedefler; Stratejik İş Birimleri için ortak bir uygulama çerçevesi oluşturuyor, performansın tutarlı biçimde izlenmesini sağlıyor ve portföy sürdürülebilir, dijital ve ölçeklenebilir büyüme platformlarına doğru yeniden dengelenirken disiplinli karar alma süreçlerine rehberlik ediyor.

Bu taahhütlere yönelik ilerleme her yıl izleniyor ve bağımsız güvence denetimine tabi tutuluyor; böylece uygulamada şeffaflık ve hesap verebilirlik güçleniyor.

Bu çalışmalar, 2025 yılı boyunca Sabancı Holding'in hem insana hem de gezegene yönelik kararlılığını yansıtan, uluslararası düzeyde takdir edilen somut sonuçlar doğurdu.

 Daha fazla bilgi için [Stratejimiz](#) ile [2025 Performansı ve Öngörüler](#) bölümlerine bakınız.

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİN STRATEJİYE VE KARAR ALMA SÜREÇLERİNE ENTEGRASYONU

2029 Stratejisi'nin hayata geçirilmesi ve yarattığı etki; sürdürülebilirliği stratejik yönlendirme, gözetim ve üst yönetim karar alma süreçlerine entegre eden bir yönetim yapısına dayanıyor.

Yönetim Kurulu Sürdürülebilirlik Komitesi yönlendirme ve gözetim rolünü üstlenirken, Sürdürülebilirlik Liderliği Komitesi Doğa ve Sosyal Gündemler kapsamındaki hedef ve performans göstergelerinin sistematik biçimde tanımlanmasını, izlenmesini ve konsolide edilmesini sağlıyor.

Sürdürülebilirlik Direktörlüğü ve Tematik Görev Güçleri tarafından desteklenen bu yapı, sürdürülebilirliği risk ve fırsat yönetimi ile şeffaflık uygulamalarına entegre ederek portföy genelinde disiplinli uygulama aksiyonlarını güvence altına alıyor. Bu model aracılığıyla Sabancı Holding, hedeflerini hesap verebilirlikle uyumlu hale getirerek sürdürülebilirliği paralel bir gündem olmaktan çıkarıp, uzun vadeli değer yaratımının temel unsurlarından biri olarak konumlandırıyor.

 Sürdürülebilirlik yönetim yapıları ve risk yönetimi süreçlerine ilişkin daha fazla bilgi için [Yönetişimimiz](#) bölümüne bakınız.

UZUN VADELİ DEĞER YARATIMI İÇİN STRATEJİK SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK HEDEFLERİ

Karbonsuzlaşma

- Kapsam 1 ve 2 sera gazı emisyonlarında 2025'e kadar **%15 azaltım**¹⁹
- Kapsam 1 ve 2 sera gazı emisyonlarında 2030'a kadar **%42 azaltım**¹⁹
- 2050'ye kadar tüm kapsamlarda **Net Sıfır Emisyon**
- 2030'a kadar kurulu üretim kapasitesinin **%75'inin CO2'siz enerji üretiminden** oluşması
- 2030'a kadar **elektrik tüketiminin %80'inin CO2'siz kaynaklardan** karşılanması

Sorumlu Yatırım

- 2025'e kadar Ar-Ge ve inovasyon yatırımlarının en az **%70**'inin BM Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları ile bağlantılı olması
- 2027'ye kadar **5 milyar ABD doları** tutarında SKA-bağlantılı yatırım²⁰
- Yeni enerji üretimi yatırımlarının **%100**'ünün düşük/sıfır karbon teknolojilerinden oluşması
- 2030'a kadar **800 milyar TL** sürdürülebilir finansman

Döngüsellik

- 2030'a kadar döngüsel girdi hedeflerine ulaşılması
- 2050'ye kadar tüm ana ürünlerin döngüsel tasarım ilkeleriyle tasarlanması
- 2050'ye kadar tehlikesiz atıkların düzenli depolama ve yakma yoluyla bertarafının tamamen sonlandırılması

Su

- 2030'a kadar tatlı su çekiminde **%10** azaltım²⁰
- 2030'a kadar su tüketiminde **%15** azaltım²⁰

Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık

- Sabancı Holding kadın lider oranının 2030'a kadar **%50**'ye çıkarılması
- Sabancı Holding gelişim programlarında **%50** kadın kotası
- Sabancı Holding üst düzey yönetici işe alım listelerinde **%30** kadın kotası
- Topluluk genelinde STEM pozisyonlarda kadının oranının 2030'a kadar **%50**'ye çıkarılması
- Topluluk genelinde gelir yaratan yönetsel pozisyonlarda kadın oranının 2030'a kadar **%50**'ye çıkarılması

(19) Baz yıl 2021

(20) Baz yıl 2022, tüm küresel operasyonlar



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.



“Finansal disiplin, değer yaratma yaklaşımımızın temelini oluşturuyor. Güçlü bilanço yapımız ve getiri odaklı sermaye kullanım çerçevemiz ile desteklenen bu yaklaşımı; hız, tutarlılık ve güçlü risk yönetişimi ile uygulamaya geçiriyoruz. Bu sayede farklı ekonomik döngüler boyunca dayanıklılığımızı koruyor, yüksek performans gösteren platformları ölçeklendirmek için alan yaratıyor ve portföyün geri kalanının verimliliğini ve stratejik uyumunu güçlendiriyoruz. Öngörülerimiz de aynı ilkeyi yansıtıyor. Değeri koruyan, getirileri artıran ve Sabancı'yı önümüzdeki yüzyıla uzun soluklu bir güçle taşıyan disiplinli büyüme.”

N. Orhun Köstem
CFO

2025 PERFORMANSI VE ÖNGÖRÜLER

Performans, yalnızca elde edilen sonuçlarla sınırlı değildir; aynı zamanda disiplinli uygulamanın bir yansımasıdır. Sabancı'nın güçlü bilançosu, sermaye kullanım çerçevesi ve risk yönetimi sistemleri, belirsizlikleri güvenle aşmamızı sağlıyor. Bu çerçevede öngörülerimiz ve stratejik netliğimiz, yüksek performanslı iş alanlarını ölçeklendirmeye, farklı platformlar ve coğrafyalarda yeni ufuklar keşfetmeye hazır olduğumuzu ortaya koyuyor.

Finansal Performans ve Öngörüler

Sıkı finansal koşullar, yüksek fonlama maliyetleri ve enflasyonun yarattığı baskılar, 2025 yılının büyük bölümünde operasyonel varsayımları şekillendirdi. Konsolide gelirler reel bazda neredeyse yatay kalırken; operasyonel dayanıklılık korundu ve kârlılık kalitesi iyileşti.

Banka dışı kombine FAVÖK marjı yıllık bazda 87 puan artarak %12,4 seviyesine ulaştı ve yıl genelinde FAVÖK'ün 8% oranında büyümesini destekledi. Marjlardaki artış, disiplinli maliyet yönetimi ve dengeli portföy yapısı sayesinde, temel kârlılık ve getiri göstergelerinde belirgin bir iyileşme sağlandı. Özkaynak kârlılığı, 2024 yılındaki -5% seviyesinden 2025 yılında 1% seviyesine yükselerek pozitifte döndü.

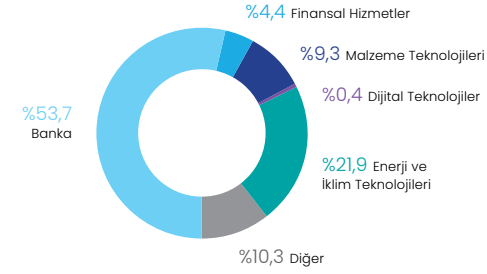
Yılın son çeyreğine doğru para politikasındaki gevşeme, özellikle ikinci yarıda bankacılık iş kolunun katkısında güçlü bir artış sağlarken, net kârda belirgin bir toparlanmayı beraberinde getirdi ve Topluluk yılı 3,8 milyar TL konsolide net kâr ile tamamladı. Bu toparlanmada bankacılık dışındaki iş kolları da anlamlı katkı sundu ve çeşitlendirilmiş portföy yapısının önemini ortaya koydu. Yasal kayıtlarda (VUK) enflasyon muhasebesi uygulamasının durdurulması ve bunun varlık yeniden değerlemeleri üzerinde yarattığı toplam net 2,5 milyar TL tutarında olumsuz etkiye rağmen, 2025 yılında kârlılıktaki ivme güçlü seyrini korudu. Banka dışı operasyonel nakit akışı, 2024 yılındaki 77,2 milyar TL seviyesinden 2025 yılında 89,3 milyar TL seviyesine yükseldi; bu artışta FAVÖK'teki yıldan yıla güçlü performans ve disiplinli işletme sermayesi yönetimi etkili oldu. Holding seviyesinde net nakit pozisyonu 8,5 milyar TL ile güçlü seyrini sürdürdü. Kombine Banka dışı Net Borç/FAVÖK oranı 1,6x seviyesinde gerçekleşerek Topluluk politika eşliğinin belirgin şekilde altında kaldı ve bilanço gücünü teyit etti.

Kombine Banka dışı Yatırım Harcamalarının Gelirlere oranı %12,3 oldu. Bu oran, öncelikli büyüme platformlarına yönelik yatırımların sürdürülürken finansal esnekliğin korunduğunu gösteriyor. Döviz cinsinden gelirlerin toplam gelirler içindeki payı %19,7'ye yükselerek portföyün makro dalgalanmalara karşı dayanıklılığını güçlendirdi.

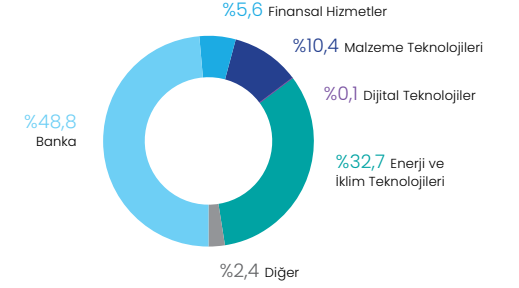
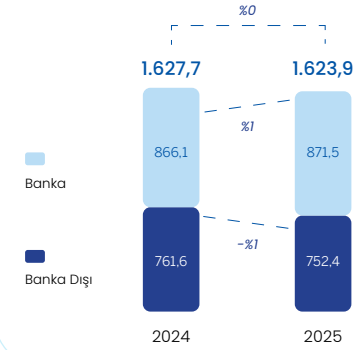
Segment bazında bakıldığında, bankacılık özellikle ikinci yarıda iyileşen net faiz marjı ve güçlü ücret ve komisyon gelirleri performansı sayesinde katkısını artırdı. Enerji tarafında, elektrik üretim portföyüne eklenen yeni rüzgâr kapasitesi performansı destekleyici olurken, elektrik dağıtım faaliyetlerinin güçlü kârlılık katkısı da öne çıktı. Malzeme Teknolojileri'nde çimento ve kompozit operasyonları, lastik ve lastik güçlendirme iş kollarındaki zayıf eğilimleri dengeledi. Finansal Hizmetler marj gücünü korudu; Dijital, bulut ve yönetilen hizmetlerdeki büyümenin etkisiyle katkısını artırdı. Perakende ise zorlu tüketici ortamında faaliyetlerini sürdürürken maliyet ve satış kanalı optimizasyonuna yönelik disiplinini korudu.

Özetle, iyileşen özkaynak kârlılığı, güçlenen operasyonel nakit üretimi, disiplinli kaldıraç seviyesi ve çeşitlendirilmiş kârlılığın katkısı; portföy genelinde yalnızca dayanıklılığın değil, aynı zamanda artan yapısal gücün de göstergesi oldu.

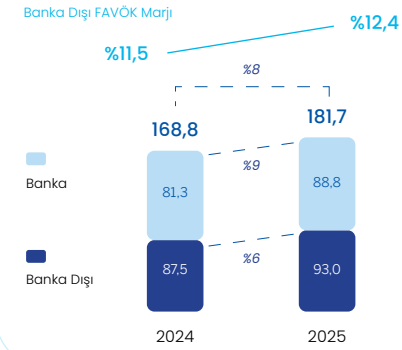
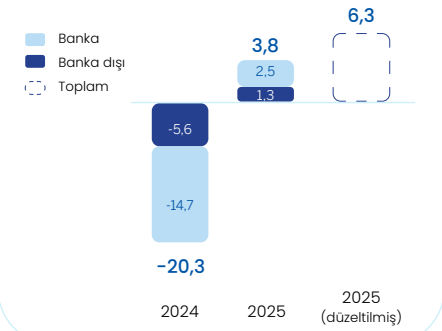
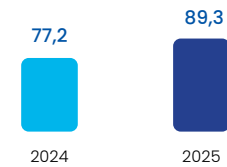
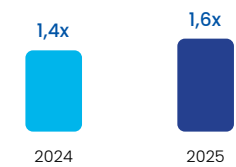
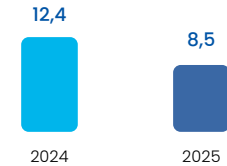
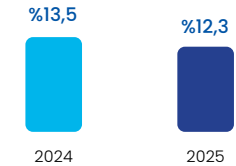
Önümüzdeki dönemde küresel ölçekte ayrışmanın arttığı ve değişimin hız kazandığı bir konjonktürde, ABD'deki Enflasyonu Düşürme Yasası (IRA) ve Avrupa'daki Sınırdaki Karbon Düzenleme Mekanizması (CBAM) dâhil olmak üzere giderek sıkılaştan düzenleyici ve uyum çerçeveleri karşısında Sabancı'nın ihracat kabiliyeti, kurduğu ortaklık yapıları ve uluslararası ayak izi, portföyüne dayanıklılık ve esneklik kazandırmaya devam edecek.

Kombine Gelirler Kırılımı²¹

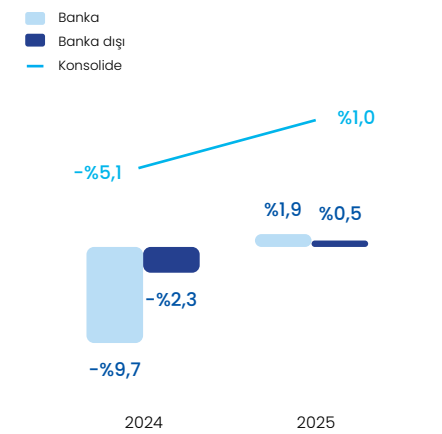
Kombine FAVÖK Kırılımı

Kombine Gelirler (milyar TL)²¹

Kombine FAVÖK (milyar TL)

Konsolide Net Kâr/Zarar²²
(milyar TL)Operasyonel Nakit Akışı, Kombine
& Banka Dışı (milyar TL)²³Net Finansal Borç/
Banka Dışı FAVÖK²³Holding Solo – Net Nakit Pozisyonu
(milyar TL)Banka Dışı Yatırım
Harcamaları/Gelirler²⁴

Özkaynak Kârlılığı



(21) Kombine Gelir'de holding temettü geliri harihtir. Banka gelir = Faiz geliri + komisyon gelirleri + sermaye piyasaları kazanç/kayıpları + net türev kazanç/kayıpları.
(22) Yasal kayıtlarda (VUK) enflasyon muhasebesi uygulamasının durdurulmasına yönelik toplam net etki (2025: -2,5 milyar TL).

(23) Bankacılık ve finansal hizmetlerin net nakit pozisyonu hariç tutulmuştur, kombine.

(24) Maddi duran varlık alımları ile Holding'in iştirakleri için gerçekleştirdiği özkaynak ve sermaye hareketlerine ilişkin nakit çıkışları, kombine.

Stratejik İş Kolları Bazında Performans ve Öngörüler

ENERJİ VE İKLİM TEKNOLOJİLERİ

Enerjisa Enerji | Enerjisa Üretim | Sabancı Climate Technologies | Temsa

2025 Performansı ve Faaliyet Ortamı

2025 yılında Enerji ve İklim Teknolojileri, kritik altyapı yatırımlarını, çeşitlendirilmiş elektrik üretim portföyünü, müşteri çözümlerini ve seçici küresel açılımını entegre bir yapı altında birleştirerek Sabancı'nın ikinci yüzyılında temel büyüme platformlarından biri olmaya devam etti. Segment; Enerjisa Enerji'nin elektrik dağıtım ağı ve perakende ayak izi, Enerjisa Üretim'in elektrik üretim, ticaret ve dijital faaliyetleri ile Sabancı Climate Technologies çatısı altında uluslararası yenilenebilir enerji üretimi ve iklim teknolojisi yatırımlarını, Sabancı Renewables ve Sabancı Climate Ventures faaliyetlerini bir araya getiriyor. Segment bünyesinde Temsa ise elektrifikasyona ve alternatif yakıtlı toplu taşıma çözümlerine odağını güçlendirerek mobilite dönüşümünü destekliyor. Bu entegre yapı; düzenlemeye tabi ve uzun vadeli yatırımlar ile yüksek büyüme ve inovasyon odaklı gelişim alanlarını dengeleyerek uzun vadeli değer yaratımını güvence altına alıyor.

2025 yılında faaliyet ortamı; elektrifikasyonun hızlanması, güvenilir ve dayanıklı şebekelere yönelik artan ihtiyaç, yenilenebilir kaynakların sisteme entegrasyonu ve kritik altyapılarda dijital dayanıklılığın önem kazanması gibi dinamiklerle şekillenmeye devam etti. Türkiye elektrik piyasasının dönüşümüyle birlikte yenilenebilir enerji kaynaklarının üretimdeki payının artması aynı zamanda elektrik piyasasındaki dalgalanmayı da artırıyor. Bu teknolojilerdeki yüksek kurulu kapasiteyle birlikte bu tablo; depolama, dijitalleşme ve ani talep artışlarına anlık yanıt verebilen

yerel kaynaklar gibi esneklik çözümlerini destekleyecek öngörülebilir bir düzenleme çerçevesine ve yatırım yapılabilir fiyat sinyallerine duyulan ihtiyacı artırıyor. Türkiye'de dağıtım tarafındaki düzenleme çerçevesi şebeke yatırımlarını ve modernizasyonu desteklerken, sektör bir sonraki uygulama dönemine hazırlik çalışmalarını sürdürdü. Müşteri çözümleri alanında ise dağıttık güneş enerjisi, enerji hizmetleri ve e-mobilite segmentlerinde rekabet yoğunlaştı; hizmet kalitesi ve uygulama yetkinliği belirleyici unsurlar haline geldi. Makroekonomik koşullar sermaye tahsisi disiplini, fonlama yapıları ve proje ekonomileri açısından önemini korudu.

Düzenlemeye Tabi Elektrik Dağıtım, Müşteri Çözümleri ve Şebeke Modernizasyonu

Türkiye'nin en büyük özel elektrik dağıtım platformunu işleten Enerjisa Enerji, 2025 yılında yaklaşık 22 milyon kişiye elektrik dağıtım ve perakende hizmeti sunmaya devam etti. Yaklaşık %25 pazar payına sahip olan şirketin iş modeli, düzenlemeye tabi gelir yapısına dayanmakta olup, sürdürülen şebeke yatırımları ve modernizasyon çalışmaları ise orta vadede önemli altyapı büyüme potansiyeli yaratıyor. Buna paralel olarak şirket, müşterilerin verimliliklerini artırmalarına, tüketimlerini yönetmelerine ve elektrifikasyonu desteklemelerine yardımcı olan müşteri çözümleri ve e-mobilite tekliflerini sunmaya devam ederken, dijital ve sürdürülebilir odaklı yatırımlarını da sürdürdü.

Enerjisa Enerji, 2025 yılında gerçekleştirdiği 23,5 milyar TL tutarındaki şebeke yatırımları ile müşterilerine güvenilir enerji arzını sürdürürken şebeke kalitesini de iyileştirdi.

Üretim, Ticaret ve Dönüşüme Hazır Kapasite

Enerjisa Üretim, dönüşüme hazır ve portföy odaklı bir üretim ve ticaret platformu olarak konumlanıyor. Şirket,

2025 yılında santrallerinin erişilebilirliğini ve verimliliğini artırmaya, yenilenebilir enerji portföyünü büyümeye, kapasite dağılımındaki esnekliğini artırmaya ve enerji ticaretindeki lider konumunu güçlendirmeye odaklandı. Bu yaklaşım; sistem dayanıklılığı, disiplinli risk yönetişimi ve operasyonel mükemmeliyet odağında ilerledi. Toplam kurulu güç, beş farklı teknolojiye dayalı 32 santral ile 4,3 GW seviyesine ulaşırken, yenilenebilir kaynaklar toplam kapasitenin yarısından fazlasını oluşturdu ve bu payın zaman içinde artırılmasına yönelik net bir yol haritası belirlendi. YEKA 2 Rüzgâr Enerjisi projeleri kapsamında 519 MW kapasite devreye alınırken, rüzgâr kapasitesi 2025 yılında 937 MW'a ulaşarak portföy genelinde 1 GW eşğine yaklaştı. Şirket, YEKA-2024 ihalesine başarılı katılımı sonucunda ise toplam 1,2 GW'lık ihale çerçevesinde yer alan en büyük iki proje olan Edirne (410 MW) ve Balkaya (340 MW) projelerini kazandı. EÜAŞ ile yaptığı anlaşma kapsamında ise, yerli kömürden üretilen elektrik için 2029 yılına kadar MWh başına en az 75 ABD doları alım fiyatı garantisi sağlayarak geçiş döneminde nakit akışı istikrarını destekledi.

Enerjisa Üretim, 2025 yılını 375 milyon ABD doları FAVÖK ile tamamladı. Son dönemde devreye alınan kapasite artışlarıyla desteklenen üretim hacimlerine rağmen, hidroelektrik üretimindeki zayıf koşullar, daha düşük elektrik fiyatları ve likiditenin sınırlı olduğu piyasa ortamında ticaret faaliyetlerinden gelen katkının azalması FAVÖK üzerinde baskı yarattı

İleriye dönük olarak, YEKA-2 programı, eklenen YEKA-2024 portföyü ile hibrit ve depolama hazırlığına yönelik inisiyatifler yenilenebilir kapasite artışını ölçeklendirecek. Enerjisa Üretim, finansman disiplini ve portföy dayanıklılığını karar alma çerçevesinin merkezinde tutarak dengeli büyümesini sürdürecektir.

Uluslararası Yenilenebilir Enerji ve İklim Teknolojileri Platformları

Sabancı Climate Technologies, ABD merkezli bir yapı üzerinden yenilenebilir enerji ve iklim teknolojileri alanında güçlü bir yatırım portföyü oluşturmaya

devam etti. Sabancı Renewables, devrede olan mevcut 504 MW yenilenebilir enerji üretim kapasitesine ilave olarak geliştirme süreci devam eden 286 MW'lık proje portföyüyle platformunu genişletti. ABD'de devam eden yatırımların tamamlanmasının ardından toplam portföy büyüklüğünün 790 MW'a ulaşması öngörülüyor. Sabancı Climate Ventures ise 18 iklim teknolojisi girişim yatırımı ile girişim sermayesi fonları ve start-uplardan oluşan portföyü üzerinden inovasyon ekosistemine erişimi genişletti. Bu girişimler; öğrenme, stratejik iş birlikleri ve disiplinli ölçeklenme fırsatlarını destekleyerek bu platformun uzun vadeli büyüme potansiyelini güçlendiriyor.

Elektrifikasyon ve Sürdürülebilir Mobilite

Temsa, 2025 yılında küresel ticari araç pazarındaki zorlu koşullara rağmen, bugüne kadarki en güçlü finansal ve operasyonel performansını sergileyerek "Tercih Edilen Mobilite Markası" olma vizyonu doğrultusunda önemli ilerleme kaydetti. Şirket, döviz bazında yıllık %10 artışla 554 milyon ABD doları tutarında rekor gelir elde etti. Bu performans, Avrupa'daki güçlü büyüme, sağdan direksiyonlu araç teslimatlarındaki %60 artış ve Kuzey Amerika'da özel şehirlerarası otobüs segmentinde yaklaşık %15 seviyesindeki pazar payıyla desteklendi. Elektrifikasyon, bütüncül bir mobilite dönüşümü yaklaşımıyla ele alındı. ABD ve Avrupa'da 11 modelden oluşan sıfır emisyonlu portföy genişletildi; enerji depolama, denizcilik uygulamaları, şebekeden bağımsız şarj çözümleri ve mikromobilite alanlarında çeşitlenme sağlandı. Operasyonel verimlilik ve stratejik finansman kabiliyetleriyle desteklenen bu güçlü ivme, Temsa'nın küresel ölçekte rekabetçi bir mobilite oyuncusu olarak konumunu daha da pekiştirdi.

Enerji Operasyonlarının Merkezinde Sürdürülebilirlik: 2025 Gelişmeleri

2025 yılı boyunca enerji iş kolları; çevresel, sosyal ve yönetim ilkelerinin sistem genelinde dayanıklı değer yaratımının temelini oluşturduğunu gösterdi. Enerjisa Enerji mutlak Kapsam 1 ve Kapsam 2 emisyonlarında 2021 baz yılına göre %26,5 azaltım sağladı; Kapsam 3 emisyon yoğunluğu ise %27,4 geriledi. İlk TSRS uyumlu raporun yayımlanması ve hazırlıkları süren Entegre

Faaliyet Raporu, raporlama standartlarını entegre ve ileriye dönük bir seviyeye taşıdı. ÇSY verilerinin uçtan uca dijitalleştirilmesi, kurum genelinde tutarlılık ve güvenilirliği güçlendirdi. Şirket, CDP İklim Değişikliği ve Su Güvenliği alanlarında A notu aldı. ICPSD–EBRD S4IF Ağı ile birlikte geliştirilen Türkiye enerji iş gücünde Yeşil ve Dijital Yetkinlikler araştırmasının yayımlanması, şirketin sektöre daha geniş ölçekte katkı sunduğunu ortaya koydu. 2025 yılında şirket ilk Sürdürülebilirlik Bağlantılı Kredi işlemini gerçekleştirdi; bu adım sürdürülebilirlik performansının piyasa tarafından güçlü biçimde tanındığını gösterdi.

Enerjisa Üretim, iklim geçiş sürecine yönelik olasılıkları dikkate alan planlama çerçevesini devreye aldı. Bu adım, sektörde kestirimci hedef yaklaşımından olasılıklara dayalı senaryo bazlı modellemeye geçişe öncülük etti. Yapısal dönüşümün yanı sıra sosyoekonomik sürekliliği güvence altına almak amacıyla kapsamlı bir Adil Geçiş Planı yürürlüğe alındı. Buna paralel olarak faaliyetlerin AB Taksonomisi kapsamında yeterlilik ve uyum seviyesine ilişkin bağımsız sınırlı güvence alındı. Türkiye'nin ilk uçtan uca kadın çalışanlar tarafından yürütülen rüzgâr enerjisi santralinin (Ovacık) hayata geçirilmesi ve 1,5 milyon ağacı aşan ağaçlandırma çalışmaları Enerjisa Üretim'in sürdürülebilirlik ajandasının önemli kilometre taşları arasında yer aldı.

2026 ÖNGÖRÜLERİ

2026 yılında öncelikler, dayanıklı şebekelere odaklanmayı sürdürürken yenilenebilir enerji ve esneklik çözümlerindeki ivmenin korunması olacak. Segment; sermaye tahsisi ve finansmanda disiplinli yaklaşımını sürdürecektir, dijital araçlar ve siber güvenlik uygulamalarıyla operasyonel dayanıklılığı güçlendirecek ve hem enerji arz güvenliğini hem de çevresel sürdürülebilirliği destekleyen dengeli bir portföy yapısını geliştirmeye devam edecek.

MALZEME TEKNOLOJİLERİ

Akçansa | Çimsa | Kordsa | Brisa

2025 Performansı ve Faaliyet Ortamı

Malzeme Teknolojileri, sürdürülebilir inşaat, ileri malzemeler ve mobilite alanlarını birbirine bağlayan çeşitlendirilmiş ve teknoloji odaklı portföyüyle Sabancı Holding'in değer yaratım gündeminde merkezi bir rol oynuyor.

2025 yılında Malzeme Teknolojileri; makroekonomik oynaklık, sıkı finansal koşullar, artan küresel rekabet ile hızlanan düzenleyici ve teknolojik dönüşümün şekillendirdiği dinamik bir ortamda faaliyet gösterdi. 2025 yılı iki paralel dinamiğe işaret etti. Bunlar, geleneksel segmentlerde hacimler ve piyasa koşulları üzerindeki baskının devam etmesi ile değer zinciri genelinde düşük karbonlu, premium ve teknoloji odaklı çözümlere doğru hızlı bir yönelim yaşanması oldu. Bu çerçevede Malzeme Teknolojileri, dayanıklılık ve uzun vadeli rekabet gücünün temel kaldırıcı olarak sürdürülebilirlik, dijitalleşme ve ileri malzemelerden yararlanarak hacimden ziyade değer yaratımını önceliklendirdi.

Yapı malzemelerinde, piyasa koşullarındaki bölgesel farklılaşma ve yüksek faiz ortamı yurt içi pazarlarda kısa vadeli talep eğilimlerini etkiledi. Bu etkiler, deprem sonrası yeniden inşa faaliyetleri ve ihracat kanalları aracılığıyla hacimlerin dinamik biçimde yeniden dengelenebilmesi sayesinde kısmen telafi edildi. Aynı dönemde düşük karbonlu inşaatla yönelik düzenleyici ivme hız kazandı; "yeşil çimento" tanımları sıkılaştırıldı ve şeffaflık gerekliliklerinin artırılması gündeme geldi.

Bu ortamda Akçansa ve Çimsa; farklılaşmış düşük karbonlu ürün portföyleri, sorumlu tedarik sertifikasyonları ve faaliyet gösterdikleri coğrafyaların ihtiyaçlarına göre uyarlanmış disiplinli maliyet ve enerji yönetimi modelleriyle konumlarını güçlendirdi.

Yapı Malzemeleri ve Coğrafi Çeşitlenme

Mannok'un satın alınmasının ardından Çimsa, coğrafi ayak izini önemli ölçüde genişleterek Batı Avrupa'daki konumunu güçlendirdi ve portföye operasyonel çeşitlilik kazandı. Mannok'un devam eden entegrasyonu ve Çimsa Americas bünyesinde Houston'da kurulan yeni gri çimento öğütme tesisinin devreye alınması; ölçek, pazar erişimi ve ürün çeşitliliğini destekledi. Bu gelişmeler, Çimsa'nın çimento ve özel yapı malzemelerinde küresel bir oyuncu olarak konumunu güçlendirirken, coğrafi ve gelir çeşitlendirmesi yoluyla portföy dayanıklılığına katkı sağladı ve döviz bazlı gelirlerin payını artırdı.

Yapı malzemeleri platformu genelinde; klinker-çimento optimizasyonu, agrega ve liman operasyonlarında dikey entegrasyon ile etkin satış ve operasyon planlaması sayesinde yüksek kapasite kullanım oranları korundu. Çimento bazlı ürün hacimleri tarihsel olarak yüksek seviyelere ulaşırken, enerji verimliliği girişimleri, alternatif yakıt kullanımındaki artış ve stratejik finansman uygulamaları sayesinde katkı ve FAVÖK marjları tarihsel ortalamaların üzerinde korundu.

Lastik Üretimi ve Mobilite Bağlantılı Faaliyetler

Lastik üretiminde Brisa, hiper enflasyon, yüksek borçlanma maliyetleri ve tüketici ile ticari segmentlerde değişen talep dinamikleriyle şekillenen zorlu bir yılı hacim yerine değer yaratımına odaklanarak başarıyla yönetti. Jant çapı yüksek, premium lastikleri önceliklendirdi ve elektrikli araçlara uyumlu ürünlerde inovasyonu hızlandırdı.

Mobilite bağlantılı faaliyetlerde Brisa; premium lastik üretimi, ileri Ar-Ge ve dijital hizmetleri bir araya getirerek telematik, filo yönetimi ve hızlı servis çözümlerini kapsayan entegre hizmetler sundu. Bu yaklaşım müşteri bağlılığını güçlendirdi ve toplam sahip olma maliyetinin azaltılmasına katkı sağladı.

İleri Malzemeler ve Güçlendirme Teknolojileri

İleri malzemeler ve lastik güçlendirme alanında, Asya'daki kapasite artışlarının sektör dinamiklerini yeniden şekillendirmesiyle küresel rekabet yoğunlaştı.

Bu zorlu ortama rağmen Kordsa; Poliamid 66 ve yüksek performanslı hibrit kord bezleri gibi katma değeri yüksek segmentlerde liderliğini korudu. Bu performans, müşterileri derin entegrasyon ve teknoloji odaklı rekabet yaklaşımıyla desteklendi.

2025 yılının başında Kordsa'nın Endonezya operasyonları şiddetli bir sel nedeniyle geçici olarak kesintiye uğradı; bu durum üretim sürekliliği ve finansal performansı etkiledi. Yıl içinde operasyonlar kademeli olarak yeniden devreye alındı ve çalışan güvenliği açısından herhangi bir olumsuzluk yaşanmadı. Bu süreç, operasyonel dayanıklılığı, etkin kriz yönetimini ve güçlü risk azaltma kabiliyetlerini ortaya koydu. Kordsa işletme sermayesi yönetimini iyileştirmek ve bilanço yapısını güçlendirmek amacıyla 200 milyon ABD doları ve 50 milyon Euro tutarında uzun vadeli finansman sağladı.

Mayıs ayında, kalan %39 azınlık payının 34,9 milyon Euro karşılığında satın alınmasının ardından Microtex Composites'in tam entegrasyonu tamamlandı. Bu adım, termoplastik prepregler ile geri dönüştürülebilir, hafif kompozit çözümler alanındaki yetkinlikleri güçlendirdi ve ileri mobilite ile havacılık uygulamalarındaki varlık genişletildi. Ayrıca portföy optimizasyonu ve Topluluk içi sinerji öncelikleri doğrultusunda Kordsa'nın Kratos inşaat çözümleri işi, stratejik uyumu güçlendirmek, değer zinciri entegrasyonunu derinleştirmek ve platform genelinde operasyonel verimlilikleri artırmak amacıyla Çimsa'nın bağlı ortaklığı Afyon Çimento'ya devredildi.

Sürdürülebilirlik, Dijitalleşme ve Operasyonel Temeller

Sürdürülebilirlik, yapısal bir değer yaratım unsuru olarak önemini sürdürdü. Alternatif yakıt kullanım oranları, klinker azaltımı, yenilenebilir enerji entegrasyonu ve CSC sertifikasyonları alanındaki ilerleme; sorumlu tedarik ve ÇSY şeffaflığındaki liderliği pekiştirirken, sürdürülebilir ürün portföyünün genişletilmesi, hem düzenleyici beklentilere hem de müşteri talebine yanıt verdi. Bu çerçevede Çimsa, güneş enerjisi yatırımları, atık ısı geri kazanım sistemleri ve yüksek enerji öz yeterliliğiyle enerji stratejisini farklılaştırdı; Nisan ayında Eskişehir fabrikasında 14,2 MWp kapasiteli yeni güneş

enerjisi santralini devreye aldı. Akçansa, operasyonları genelinde verimlilik odaklı enerji optimizasyonu ve alternatif yakıt kullanımını ilerletti. Brisa ise İzmit tesisinde 4,8 MW kapasiteli ikinci ısı pompası projesini hayata geçirerek üretimde yenilenebilir enerji kullanımını önceliklendirdi.

Bu platform altındaki tüm şirketler, CDP İklim Değişikliği ve/veya Su Güvenliği kategorilerinde CDP Global A Listesi'ne girdi. Bu başarı, Sabancı Holding'in sürdürülebilirlik performansının gücünü ve bu alandaki liderliğini ortaya koydu.

Dijitalleşme, Malzeme Teknolojileri genelinde yaygın bir kolaylaştırıcı olarak kullanıldı. Yapay zekâ destekli planlama, kestirimci bakım, dijital ikiz uygulamaları ve ERP sistemlerinin uyumlaştırılması; operasyonel verimliliği, enerji yönetimini ve karar alma süreçlerini güçlendirdi.

İnsan kaynağı, entelektüel birikim ve sermaye yapısı; Akçansa, Çimsa, Kordsa ve Brisa'yı kapsayan küresel Ar-Ge ekosisteminin desteğiyle yıl boyunca performansın temelini oluşturdu.

2026 ÖNGÖRÜLERİ

Malzeme Teknolojileri, 2026 yılında devam eden yeniden inşa faaliyetleri, ürün karmasındaki iyileşme ve premium ile katma değerli segmentlerin ölçeklenmesiyle desteklenen kademeli bir piyasa normalleşmesi öngörüyor. Yapı malzemelerinde sınırlı hacim artışı öngörülürken, karlılığın fiyatlama disiplini, düşük karbonlu ürünler ve maliyet verimliliğiyle desteklenmesi bekleniyor. İleri malzemelerde büyümenin; lastik güçlendirme alanındaki süregelen talep, mobilite ve havacılık uygulamalarına yönelik kompozit teknolojilerinin ölçek kazanması ile hafifletme ve elektrifikasyona artan odak sayesinde desteklenmesi bekleniyor. Mobilite bağlantılı faaliyetlerde premiumlaşma, dijital hizmetler ve elektrikli araçlarla uyumlu çözümler temel büyüme unsurları olmaya devam edecek. Bu dinamikler, Malzeme Teknolojileri'nin Sabancı Holding portföy dönüşümündeki rolünü daha da güçlendirecek.

DİJİTAL TEKNOLOJİLER

SabancıDx | Bulutistan | DxBV

2025 Performansı ve Faaliyet Ortamı

2025 yılında Türkiye ve yakın coğrafyada dayanıklı, mevzuata uyumlu ve ölçeklenebilir dijital altyapıya yönelik talep artmaya devam etti. Kurumların hız, esneklik ve maliyet disiplini arayışı bulut çözümlerine geçişi hızlandırırken; veri koruma, iş sürekliliği ve siber güvenlik alanındaki beklentilerin yükselmesi hizmet sağlayıcılar için standartları yukarı taşıdı. Buna paralel olarak dijital kanalların yaygınlaşması ve veri yoğun iş yüklerinin artışı; modern veri merkezi kapasitesi, hibrit mimariler ve operasyonel güvenilirlik konularını daha da ön plana çıkardı.

Bu ortamda Sabancı'nın Dijital Teknolojiler segmenti; bulut, yönetilen hizmetler, dijital dönüşüm ürünleri ve günden güne genişleyen teknoloji iş ortaklıkları ekosistemi odağında sürdürülebilir, dijital ve ölçeklenebilir büyüme platformu olarak konumlanıyor. Segment, SabancıDx ve Bulutistan üzerinden faaliyet gösterirken; DxBV, platform gelişimini ve seçici yetkinlik kazanımlarını destekleyen uluslararası yatırım ve yönetişim aracı olarak rol alıyor.

Bulut ve Yönetilen Hizmetler

2025 yılında segment, bulut çözümleri ve yönetilen hizmetler alanındaki entegre hizmet portföyünü daha da güçlendirdi. Müşterilerin kritik sistemlerini buluta taşımaları, altyapılarını modernize etmeleri ve operasyonel dayanıklılıklarını artırmaları için destek sağladı. Bulutistan, mevzuata uyumlu veri merkezlerinden sunduğu hizmetler ve 350'nin üzerinde iş ortağından oluşan ekosistemiyle 1.000'i aşkın kurumsal müşteriye hizmet verdi, yerel bulut hizmet sağlayıcıları arasındaki lider konumunu pekiştirdi.

SabancıDx ise, alanında yetkin ekip yapısı ve yapılandırılmış iş ortağı ağıyla; bulut mimarisi ve geçiş projelerinde hizmet sunmaya devam etti. Şirket, sürekli yönetilen hizmetler ve seçili dijital dönüşüm çözümleriyle müşterilerine uçtan uca destek sağladı.

SabancıDx ise bulut mimarisi ve geçiş süreçleri hizmetlerinden, sürekli yönetilen hizmetlere ve seçili dijital dönüşüm çözümlerine kadar, uçtan uca yetkinliklerini nitelikli insan kaynağı ve yapılandırılmış iş ortaklığı ağıyla sunmaya devam etti.

Yeni Nesil Dijital Altyapı

Sabancı Holding'in portföy yönelimiyle uyumlu olarak 2025 yılı veri merkezi yatırımları ve bulut platformlarının ölçeklenmesine yönelik yeni nesil dijital altyapı alanında stratejik odağın daha net şekillendiği bir dönem oldu. Bu yaklaşım; müşterilerin güvenilirlik, düşük gecikme süresi (latency), mevzuata uyum ve güvenlik alanlarındaki artan gereksinimlerini karşılamayı amaçlarken, modern altyapı tasarım ilkeleriyle enerji verimliliğini artırmayı ve daha düşük emisyonlu dijital operasyonları desteklemeyi hedefliyor.

2026 ÖNGÖRÜLERİ

2026 yılında hibrit bulut mimarilerine, mevzuata uyumlu ve veri egemenliği odaklı bulut çözümlerine ve yüksek erişilebilirliği ile güvenliği artıran yönetilen hizmetlere yönelik talebin güçlü seyrini koruması bekleniyor. İş kolu; Bulutistan üzerinden bulut hizmetlerini ölçeklendirmeye, SabancıDx ile entegrasyonu derinleştirmeye ve yoğun veri işleme gerektiren iş yüklerini destekleyen yetkinliklerini genişletmeyi sürdürecektir.

Buna paralel olarak dayanıklı ve verimli veri merkezi altyapısına yönelik yatırımlar; disiplinli sermaye tahsisi, hizmet kalitesi, siber güvenlik ve yetkinlik gelişimine odaklanılarak önceliklendirilmeye devam edecek.

BANKACILIK VE FİNANSAL HİZMETLER

Akbank | Agesa | Aksigorta

Bankacılık ve Finansal Hizmetler Stratejik İş Kolu, Sabancı Holding'in bankacılık, sigorta, bireysel emeklilik ve sağlık hizmetleri alanlarındaki finansal hizmet faaliyetlerini kapsıyor. Bu iş kolu; temel bankacılık platformu Akbank'ın yanı sıra hayat sigortası, hayat dışı sigorta, bireysel emeklilik ve sağlık hizmetleri alanlarında faaliyet gösteren Agesa, Aksigorta ve Medisa'dan oluşuyor.

2025 yılında Bankacılık ve Finansal Hizmetler, Sabancı Holding portföyüne istikrarlı ve dayanıklı bir katkı sağlayan rolünü sürdürdü; düzenli gelir üretimi, disiplinli icra, güçlü sermaye yeterliliği ve teknoloji destekli hizmet modelleri aracılığıyla uzun vadeli değer yaratımı ile birleştirdi.

AKBANK

Sürdürülebilir Getirilerin Temelini Oluşturan Güçlü Sermaye ve Risk Disiplini

Akbank, net bir uzun vadeli vizyon doğrultusunda gelecek için dönüşümünü sürdürürken, bugün de disiplinli icrasını kararlılıkla devam ettiriyor. Banka'nın güçlü konumlanması; müşteri odaklı stratejilerini tutarlı biçimde uygulama yetkinliğini, sürdürülebilir büyüme için öncelikli alanları doğru belirleme becerisini ve ihtiyatlı risk yönetimi ile maliyet kontrolünü esas alan yaklaşımını yansıtıyor. Bu disiplinli yaklaşım, yönetim güvenilirliğini pekiştirirken Banka'nın değişen piyasa koşullarını etkin şekilde yönetme kapasitesini güçlendiriyor.

2025 yılında kârlılığın temel itici güçleri, disiplinli bilanço yönetimi ve müşteri odaklı gelirlerde sürdürülen ivme oldu. Akbank, güçlü sermaye yapısı ve esnek bilanço yapısının desteğiyle hedef odaklı büyüme stratejisi izledi. 2025 yılında TL krediler, Banka'nın %30'un üzerindeki yıl sonu beklentisi ile uyumlu bir büyüme

kaydederken, geniş tabanlı pazar payı kazanımları elde edildi. Yabancı para kredi büyümesi ise ağırlıklı olarak devlet destekli altyapı projeleri ve büyük kurumsal müşteriler odağı ile gerçekleştirildi. Böylece yabancı para kredi büyümesi yılsonu için öngörülen orta tek haneli büyüme beklentisi ile uyumlu gerçekleşti. Bu performans, başarılı müşteri etkileşimiyle desteklenen ücret ve komisyon gelirleriyle daha da güçlendi. Müşteri odaklı gelir yaklaşımı ve disiplinli maliyet yönetiminin sonucu olarak, Banka'nın ücret ve komisyon gelirlerinin operasyonel giderlerine oranı 2025 yılında %106'ya ulaştı; son üç yılda 48 puanlık artış kaydedildi.

Dijitalleşme, Banka için yapısal ve kalıcı bir rekabet avantajı olmayı sürdürüyor. Dijital platformlara yapılan yatırımlar, yalın bir şube ağı yapısını desteklerken çalışanların teknoloji ve veri odaklı yetkinliklerini sürekli geliştirmesine imkân tanıyor. Bu dijital yetkinlik, müşteri etkileşimini ve operasyonel verimliliği artırırken, Banka'nın uzun vadede sürdürülebilir ve güçlü gelir yaratma kapasitesini de sağlamlaştırıyor.

Yıl boyunca Akbank, aktif kalitesine ve risk yönetimine öncelik vermeye devam etti. İhtiyatlı kredi tahsis standartları, proaktif portföy izleme uygulamaları ve iyi çeşitlendirilmiş aktif yapısı bilanço dayanıklılığını desteklemeyi sürdürürken, sermaye yeterliliği rasyoları yasal sınırların oldukça üzerinde kaldı. Banka, ikinci ve üçüncü aşama kredilerin brüt krediler içindeki oranlarını düşük seviyede tutmaya devam ederken, ihtiyatlı karşılık ayırma politikası doğrultusunda, karşılık oranlarını daha da güçlendirdi. Bu yaklaşım, Akbank'ın aktif kalitesini koruma konusundaki kararlılığını yansıtırken bilanço dayanıklılığını da güçlendirdi. Banka, %16,8 seviyesindeki Sermaye Yeterliliği Rasyosu ve %13,6 seviyesindeki Ana Sermaye Yeterliliği Rasyosu (Tier 1) ile güçlü sermaye yapısını sürdürdü, rakipleri arasında lider konumunu korurken, finansal gücüne ve disiplinli risk yönetimi çerçevesine duyulan güveni pekiştirdi.

Yapay Zekâ Destekli Büyümeyi Hızlandırmak

Akbank'ta yapay zekâ, Banka'nın hem müşterilere sunduğu hizmet modelini hem de ekiplerin çalışma

biçimlerini yeniden şekillendiriyor. Yapay zekâ, ekipleri gerçek zamanlı içgörüler ve daha akıllı araçlarla güçlendirerek daha hızlı ve daha bilinçli karar alma imkânı sunuyor. Müşteriler açısından ise kişiselleştirilmiş, kesintisiz ve her an erişilebilir bir bankacılık deneyimi sunuluyor. Bu yetkinlikler birlikte verimliliği, güveni ve uzun vadeli değer yaratımını güçlendiriyor.

Müşteri odaklılık, Akbank için temel öncelik olmaya devam ediyor. Yapay zekâ; müşteriye anlayabilen, talepleri uçtan uca çözebilen ve gerektiğinde iletişimi sorunsuz şekilde temsilcilere devreden çağrı merkezi çözümleri dahil olmak üzere akıllı dijital kanallar aracılığıyla müşteri deneyimini bir adım daha ileriye taşıyor. Yapay zekâ destekli sohbet botu "Akbank Asistan", günlük bankacılık işlemlerinden daha karmaşık taleplere kadar geniş bir yelpazede ürün ve hizmetlere ilişkin anlık ve kişiselleştirilmiş destek sunuyor. Bu yetkinlikler; daha hızlı çözüm süreleri, tutarlı hizmet kalitesi, daha proaktif ve sezgisel bir bankacılık deneyimi sunulmasına imkân tanıyor.

Akbank ayrıca proaktif ve kesintisiz finansal hizmetler için kişiye özel öneriler sunan FİZ (Finansal İş Zekâsı) gibi sistemler geliştirdi. Yapay zekâ yetkinlikleri ve yapay zekâ destekli araçlar, çalışanların rutin işlemleri otomatikleştirmesine ve gerçek zamanlı veri analitiğini kullanmasına imkân tanıyarak karar alma süreçlerini güçlendiriyor ve piyasa koşullarındaki değişimlere daha çevik yanıt verilmesini sağlıyor.

Akbank, yapay zekâ destekli kurum içi asistanı olan "Akbanklı Asistan"ı geliştirdi. Bu sistem güvenilir bir iç zekâ katmanı olarak çalışıyor ve gerçek zamanlı, bağlamsal ve rol bazlı içgörüler sunuyor. Gelişmiş doğal dil işleme teknolojisi ve güvenli erişim kontrolleri sayesinde karmaşık iç bilgileri açık ve aksiyona dönüştürülebilir yanıtlara çeviriyor; arama süresini, süreçlerdeki verimsizlikleri ve manuel süreçlere bağımlılığı önemli ölçüde azaltıyor. Bu sayede çalışanlar daha tutarlı, mevzuata uyumlu ve bilgiye dayalı kararlar alabiliyor; üretkenlik, risk yönetimi ve hizmet kalitesi kurum genelinde güçleniyor.

Buna paralel olarak Akbank Gençlik Akademisi aracılığıyla Banka, geleceğin iş dünyasında aktif rol alacak üniversite öğrencilerine yapay zekâ, ileri analitik, robotik ve tasarım odaklı düşünme gibi yeni nesil yetkinlikleri kazandırmayı hedefliyor.

Akbank, yapay zekâ stratejisi doğrultusunda, yapay zekâ alanındaki gelişmelere hazır bulunuşluğunu güçlendirecek altyapı yatırımlarını odağına alıyor. Yapay zekâ ve makine öğrenmesi; tahmine dayalı analitik, dolandırıcılık tespiti ve kredi risk değerlendirmesi alanlarında operasyonlarının optimize edilmesinde önemli rol oynuyor. Sorumlu kullanımın desteklenmesi amacıyla Banka, Sorumlu Yapay Zekâ Manifestosu'nu yayımladı. Tüm bu adımlar, güçlü dijital altyapı ve temel bankacılık hizmetleri üzerine inşa edilen daha verimli ve farklılaşmış bir bankacılık modelini destekliyor.

Bankacılıkta Dijital Ufuklar: Geleceğe Hazır Roller

Türkiye'de bankacılığın gelecekteki iş modelleri, geleneksel şube odaklı büyümeden ziyade dijital dönüşüm, ekosistem iş birlikleri ve veri temelli müşteri değer yaratımı etrafında şekilleniyor. Ödeme sistemleri, kredilendirme, varlık yönetimi ve günlük yaşam hizmetlerini kesintisiz bir dijital deneyimle entegre eden platform sağlayıcılar olarak bankalar, fintech şirketleri ve büyük teknoloji ortaklarıyla iş birliği içinde rollerini yeniden şekillendiriyor. Akbank, ölçeklenebilir teknoloji, ileri analitik ve müşteri deneyimini temel farklılaştırıcı unsurlar olarak öne çıkaran iş modellerini önceliklendirirken; finansal kapsayıcılık ve operasyonel verimlilik odağını da korumaya devam ediyor.

Bu iş modellerindeki dönüşüm, daha fazla dijital, analitik ve iş birliği odaklı rollere ihtiyaç doğuruyor. Müşteri içgörüsü ve teknoloji destekli hizmetler ön plana çıkarken, Türkiye'de bankaların hızla değişen finansal ortamda sürdürülebilir uzun vadeli değer yaratabilmesi için iş stratejisini veri, platform ve ekosistem iş birlikleriyle entegre edebilen profesyonellere duyulan ihtiyacın artması bekleniyor. Geleceğe hazır rollere yatırım yapmak Akbank için stratejik öncelik olmayı sürdürüyor.

Buna paralel olarak Akbank'ın genişleyen değer zinciri ekosistemi modeli, büyüme stratejisiyle uyumlu şekilde ilerliyor; dijital olarak etkinleştirilmiş ve giderek daha entegre hale gelen ekosistemler aracılığıyla değer yaratımı ölçeklendiriliyor.

2026 ÖNGÖRÜLERİ

Müşteri odaklı değer yaratımı

2026 itibarıyla bankacılığın, teknolojinin günlük yaşamla çok daha derin bir şekilde entegre olduğu bir dönüşüm dönemine girmesi bekleniyor. Bu dönüşümün temel unsurlarından biri, reaktif bankacılık modellerinden proaktif bankacılık modellerine geçiş olacak.

Hızla değişen bankacılık ortamında Akbank aşağıdaki operasyonel ve teknolojik önceliklere odaklanacak:

- Operasyonel mükemmeliyet ve risk disiplini
- Geleceğe hazır organizasyon yapısı ve yetkinlikler
- Esnek, modüler ve dayanıklı teknoloji mimarisi
- İştirakler ve bağlı ortaklıklar arasında etkin sinerji ve stratejik büyüme
- Güçlü marka bilinirliği ve sürdürülebilirlik temelli değer yaratımı

Bu öncelikler, platform ve ekosistem bankacılığına güçlü bir vurgu ile desteklenecek.

Akbank, bu dönüşümü yalnızca teknolojik bir yetkinlik olarak değil, kurumsal karar alma çerçevesinin ayrılmaz bir parçası olarak entegre ediyor. Bankacılığın geleceğini aktif biçimde şekillendirme vizyonunu bu anlayışla destekliyor. İnovasyon, sürdürülebilir büyümenin temel itici unsurlarından biri olmayı sürdürüyor. İleri analitik, yapay zekâ destekli müşteri çözümleri ve ölçeklenebilir operasyon modellerine yapılan sürekli yatırımlar; hizmet kalitesini artırıyor, müşteri penetrasyonunu güçlendiriyor ve değer zinciri genelinde verimlilik kazanımlarını destekliyor.

2026 yılında büyüme yaklaşımı, hedef ve risk-getiri odaklı yapısını korurken; müşteri ilişkilerinin

derinleştirilmesi ve müşteri nakit akışlarındaki payın genişletilmesi stratejik öncelik olmaya devam edecek. Disiplinli bilanço yönetimi ve fonlamadaki çevikliği, dezenflasyon sürecinde marjdaki iyileşmeyi destekleyecek. Artan çapraz satış, dijital etkileşim ve ürün penetrasyonu ile desteklenen yapısal olarak güçlü ücret ve komisyon gelirleri, devam eden maliyet disipliniyle birlikte, ücret ve komisyon gelirlerinin operasyonel giderlere oranında gerçekleşen güçlü seviyenin korunmasında kilit rol oynuyor. Aktif kalitesi sektör genelinde öncelikli gündem maddesi olmaya devam ediyor. Akbank'ın ihtiyatlı kredi tahsis süreçleri, proaktif risk yönetimi ve ihtiyatlı karşılık politikası kredi maliyetlerini kontrol altında tutmayı ve bilanço dayanıklılığını korumayı sağlıyor. Genel olarak, Akbank'ın iyi yapılandırılmış bilançosu, risk-getiri odağıyla şekillenen büyüme stratejisi ve verimlilik temelli iş modeli, Banka'yı farklı ekonomik döngüler boyunca sürdürülebilir kârlılığı koruma ve enflasyonun üzerinde özsermaye kârlılığı üretme konusunda güçlü bir konuma taşıyor.

Akbank'ın Sürdürülebilir ve Kapsayıcı Gelecek Vizyonu

Akbank, sürdürülebilirliği iş stratejisinin merkezine entegre ederek; sürdürülebilir finansman, insan ve toplum, ekosistem yönetimi ve iklim değişikliği alanlarında uzun vadeli hedeflere öncelik veriyor.

Güçlü ÇSY Yönetişi

Akbank, yönetim kurulu düzeyindeki ÇSY gözetimi ve güçlü çeşitlilik ve kapsayıcılık kültürü sayesinde sürdürülebilirlik alanında hesap verebilirliği ve ilerlemeyi güvence altına alıyor. Yönetim Kurulu Çeşitlilik Politikası; 2027 yılına kadar yönetim kurulunda en az %30 kadın üye hedefi dahil olmak üzere net hedefler ve ölçülebilir taahhütler ortaya koyuyor. Yönetişim çerçevesi kapsamında Banka, 2025 yılında Bilgi Güvenliği Politikası'nı yayımlayarak operasyonel dayanıklılığını güçlendirdi.

Sürdürülebilir Ekonomiye Katkı

Akbank, 2021 yılından bu yana sürdürülebilir finansman portföyünü genişleterek tedarikçi finansmanı ve yeşil ticaret finansmanı gibi çözümler aracılığıyla toplam 681 milyar TL finansman sağladı. Buna paralel olarak Banka, toplam borçlanması içinde sürdürülebilirlik temalı işlemlerin payını %46'ya çıkardı.

Net Sıfır ve Karbonsuzlaşma Hedefleri

2050 net sıfır emisyon taahhüdü doğrultusunda Akbank, 2024 yılında Net Sıfır Stratejisi'ni yayımladı; baz yıl emisyonlarını, 2030 ara hedeflerini ve sektörel karbonsuzlaşma yaklaşımlarını açıkladı. Öncelikli sektörlerdeki müşteriler; iklim çözümleri, uyumlu, uyumlanmakta ve kontrollü çıkış olmak üzere dört kategoride izleniyor. Banka, adil dönüşüm yaklaşımını benimsiyor ve 2040 yılına kadar kömür finansmanından çıkma taahhüdünü sürdürüyor.

Akbank, 1,5°C senaryosu kapsamında operasyonel emisyonları 2030'a kadar %90 azaltım ara hedefiyle uyumlu olarak, 2024 yıl sonu itibarıyla 2019 baz yılına kıyasla operasyonel emisyonlarında %83 azaltım sağladı.

Finansal Kapsayıcılık ve Dijital Dönüşümün Desteklenmesi

Akbank, girişimci kadınlara ait KOBİ'ler için fırsatları genişletmeyi taahhüt ediyor. 2025 yılında hayata geçirilen Akbanklı Kadınlar Platformu kapsamında Banka, finansal ve sosyal faydalar sunan özel bir program başlattı. 2025 yılında aktif kadın KOBİ sayısı, 2024 yılında bir önceki yıla göre kaydedilen %19 artışın üzerine 2025 yılında yıllık bazda %11 artış gösterdi.

Banka ayrıca Akbank+ programı aracılığıyla kurum içi girişimcileri destekliyor. Program kapsamında 2023 yılından bu yana kurum içi girişimciler tarafından kurulan start-up'lara toplam 2 milyon ABD doları yatırım yapıldı. Dijital dönüşüm yolculuğunun bir parçası olarak Akbank, Sorumlu Yapay Zekâ Manifestosu'nu yayımlayarak etik, güvenli ve insan odaklı yapay zekâ uygulamalarına yönelik taahhüdünü pekiştirdi.

İnsan ve Topluma Yatırım

2025 yılında Akbank Gençlik Akademisi, sürdürülebilirlik ve sürdürülebilir finansman odaklı eğitim programları aracılığıyla 52 bin gence ulaştı. 2025'te hayata geçirilen İklim Elçisi Programı, iklim farkındalığını artırmaya yönelik eğitim ve uygulamalarla çalışan katılımını destekledi.

Akbank Sanat: Sanat, Kültür ve Sürdürülebilirlik Arasında Köprü

32 yıllık bir geçmişe sahip olan ve “değişimin hiç bitmediği yer” olma misyonunu üstlenen Akbank Sanat, Türkiye'de çağdaş sanatı desteklemeyi sürdürdü. Her yıl 700'ün üzerinde etkinliğe ev sahipliği yapan Akbank Sanat; sergiler, performanslar, konserler, seminerler, atölye çalışmaları ve festivaller aracılığıyla İstanbul'da ve Türkiye genelindeki üniversite kampüslerinde genç kitlelerle buluştu.

AGESA | AKSİGORTA

2025 Performansı ve Sektör Dinamikleri

Türkiye'de bireysel emeklilik ve sigorta sektörü, küresel belirsizlikler ve yurt içi piyasa dalgalanmalarına rağmen, fon büyüklüklerindeki artış ve sigorta penetrasyonundaki yükseliş sayesinde son beş yılda reel ve dengeli bir büyüme kaydederek 2025 yılında finansal sistemin en dinamik bileşenlerinden biri olmayı sürdürdü. Hayat, hayat dışı ve sağlık sigortalarında artan penetrasyon; bireylerin finansal dayanıklılığını güçlendiriyor. Yurt içi tasarrufları desteklerken, altyapı, yenilenebilir enerji ve sürdürülebilir yatırımlara uzun vadeli kaynak sağlayarak Türkiye'nin uzun vadeli büyümesine ve sürdürülebilir kalkınma gündemine yapısal katkı sunuyor.

Emeklilik Gözetim Merkezi (EGM) verilerine göre, devlet katkısı dahil olmak üzere Bireysel Emeklilik Sistemi (BES) ve Otomatik Katılım Sistemi'ndeki (OKS) toplam fon büyüklüğü 2025 yıl sonu itibarıyla 2,2 trilyon TL'ye ulaştı. Hayat dışı sigorta pazarı ise 1 trilyon TL prim üretimine ulaşarak yıllık bazda %45 büyüme kaydetti ve enflasyonun üzerinde performans gösterdi.

Büyüme, ağırlıklı olarak sağlık ve motor branşlarından kaynaklandı, sağlık branşı güçlü talep ve disiplinli fiyatlandırma sayesinde %56 oranında büyüdü.

Bu ortamda Agesa, Aksigorta ve Medisa; köklü uzmanlıkları, sağlam sermaye yapıları ve disiplinli risk yönetimi çerçeveleriyle Türkiye'nin sigorta ve emeklilik ekosisteminde sürdürülebilir büyümeye yön vermeyi sürdürdü.

Agesa, 2015 yılından bu yana bireysel emeklilik sektöründe, 2022 yılından itibaren ise hayat sigortası segmentinde özel şirketler arasında lider konumunu korudu. 2025 yılında Agesa, bireysel emeklilik fon büyüklüğünü %77 artırarak 390 milyar TL'ye çıkardı ve özel sektör şirketleri arasındaki liderliğini sürdürdü. Hayat ve kaza sigortasında prim üretimi %70 artışla 24,4 milyar TL'ye ulaştı ve sektör ortalamasının üzerinde gerçekleşti. Güçlü teknik performans ve operasyonel kaldıraç etkisiyle Agesa, 5,6 milyar TL net kâr elde ederek kârlılık ivmesini korudu.

Hayat dışı sigorta tarafında Aksigorta'nın brüt yazılan prim üretimi yıldan yıla sabit kalarak 35,1 milyar TL seviyesine ulaştı. Şirket, kısa vadeli prim üretimi odağı yerine sermaye yapısını ve kârlılığını güçlendirerek portföy performansını iyileştirmeye odaklandı. Medisa ise sürdürülebilir büyüme potansiyelini ortaya koyarak 2025 yılını 4,5 milyar TL prim üretimi ve 365 milyon TL net kâr ile tamamladı.

2025'te Dağıtım Kanalları ve Uygulama Öncelikleri

Dağıtım kanalları, 2025 yılında Finansal Hizmetler segmentinin performansı ve uygulama önceliklerinin merkezinde yer almayı sürdürdü. Bankasürans, acente ağı, kurumsal iş birlikleri ile doğrudan ve dijital satış kanalları üzerinden çok kanallı büyüme desteklendi. Süregelen teknoloji yatırımları, dağıtım ağıının kapasite ve verimliliğini artırırken; Akbank ile yürütülen iş birliği entegre müşteri çözümleri geliştirilmesine katkı sağladı.

Aksigorta, Akbank Mobil üzerinden tamamlayıcı sağlık sigortası, ekran koruma sigortası ve üst segment konut

ürünleri dahil olmak üzere ürün portföyünü genişletti. Kurumsal iş birliklerini güçlendiren şirket, Teknosa ile hayata geçirdiği iş birliği sayesinde 2025 yılında 2,2 milyar TL prim üretimi gerçekleştirdi ve 400 bin müşteriye ulaştı.

Agesa, mobil platformu üzerinden uçtan uca self-servis bireysel emeklilik satışı sunarak dijital müşteri yolculuğunu geliştirmeyi sürdürdü. Sağlık segmentindeki varlığını güçlendirmek amacıyla 2025 yılında Medisa iş birliğiyle tamamlayıcı sağlık sigortası sunmaya başladı. Merkezi satış platformu ise tüm kanallarda birleşik ve uçtan uca dijital satış ve hizmet altyapısı sağlayarak verimliliği ve operasyonel etkinliği artırdı.

2025'te Teknoloji, Analitik ve Otomasyon

Finansal Hizmetler, 2025 yılında verimlilik, risk yönetimi ve müşteri deneyimi odağıyla veri temelli ve yapay zekâ destekli yetkinliklerini geliştirmeyi sürdürdü. Bireysel emeklilik ve hayat sigortası segmentlerinde Agesa; yapay zekâ tabanlı churn modeli, öneri motoru ve ileri segmentasyon çalışmalarıyla kişiselleştirme kapasitesini güçlendirdi. Öneri motoru, geleneksel kampanya yöntemlerine kıyasla yaklaşık üç kat daha yüksek dönüşüm oranı ve üretim seviyesi sağladı. Dijital fon danışmanlığı çözümleri, müşteri etkileşimini desteklemeyi sürdürerek Net Tavsiye Skoru'nun (NPS) sektör ortalamasının dokuz puan üzerine çıkmasına katkı sağladı.

Aksigorta'nın yapay zekâ destekli modelleri, 120 milyon TL'nin üzerinde potansiyel suistimalin önlenmesini sağladı ve hasar maliyetlerini %10-15 oranında azalttı. Smart Growth Engine yıl içinde 90 milyon TL ilave prim üretimi yarattı. Aksigorta ayrıca, Türkiye'nin ilk entegre üretken yapay zekâ ve RPA tabanlı hiperotomasyon mimarilerinden birini hayata geçirdi; hasar, underwriting, poliçe operasyonları ve müşteri hizmetleri süreçlerinde uçtan uca otonom iş akışlarını mümkün kıldı. Üretken yapay zekâ destekli dijital sigorta uzmanı ADA 4.0 ise hasar süreçleri, acente operasyonları ve ekspertiz hizmetlerinde destek sunmaya başladı. Medisa, yapay zekâ destekli sağlık danışmanlığı, online

doktor hizmetleri ve ilaç takibi çözümleriyle dijital sağlık ekosistemini genişletmeye devam etti; bu çözümleri dijital sigorta uygulamalarıyla entegre etti.

2025'te Sürdürülebilirlik, İnsan ve Risk Entegrasyonu

İnsan kaynağı ve kurum kültürü, Finansal Hizmetler'in dönüşüm gündeminin merkezinde yer almaya devam etti. Entegre ekip yapıları, çevik çalışma modelleri ve yapay zekâ destekli operasyonel yapılar; sigorta ve bireysel emeklilik faaliyetleri genelinde uygulama kalitesini artırdı. Kapsamlı eğitim, yetenek gelişimi ve kariyer yönetimi programları ise yetkinlikleri güçlendirerek uzun vadeli rekabet gücünü destekledi.

İklim ve sürdürülebilirlik kriterleri, underwriting, fiyatlama ve yönetim süreçlerine sistematik olarak entegre edildi. İklimle bağlantılı riskler, entegre risk yönetimi çerçevesi kapsamında farklı zaman boyutlarında değerlendirildi; bu yaklaşım disiplinli portföy yönlendirmesini ve uzun vadeli dayanıklılığı destekledi. Bilanço ve underwriting risklerinin yönetimi açısından temel risk alanları arasında yer alan iklim etkileri, proaktif risk azaltım uygulamaları ve şeffaf raporlama ile izlenmeye devam etti.

Net sıfır taahhütleriyle uyumlu olarak Agesa ve Aksigorta, 2030 yılı için sırasıyla %75 ve %65 oranındaki ara dönem Kapsam 1 ve Kapsam 2 emisyon azaltım hedeflerini korudu. Bu hedefler; yenilenebilir enerji kullanımı, hibrit araç dönüşümü, dijitalleşme ve kaynak verimliliği projeleriyle desteklendi. Buna paralel olarak bilime dayalı hedeflere uyumun zaman içinde artırılması amaçlandı ve yatırım portföyünün hizalanmasına yönelik çalışmalar sürdürüldü.

Kurumsal faaliyetlere ek olarak Finansal Hizmetler, inovasyon ve girişimcilik ekosistemlerini desteklemeyi sürdürdü. Sabancı Gençlik Seferberliği Programı kapsamında Fırat Üniversitesi bünyesinde kurulan Agesa Teknoloji ve Etki Merkezi, üç yıl içinde 2.500 gence ulaşmayı hedefliyor. Agesa ve Aksigorta ayrıca İTÜ Big Bang iş birliğini sürdürerek erken aşama girişimciliği ve inovasyonu desteklemeye devam etti.

2026 ÖNGÖRÜLERİ

2026 yılında Finansal Hizmetler, disiplinli büyüme, operasyonel verimlilik ve uygulama kalitesine odaklanmayı sürdürecektir. Öncelikler arasında çok kanallı dağıtımın ölçeklenmesi, analitik destekli portföy yönetiminin güçlendirilmesi, yapay zekâ destekli süreçlerin ilerletilmesi ve güçlü risk yönetişiminin korunması yer alıyor. Sürdürülebilirlik, insan kaynağının gelişimi ve iklim entegrasyonu, operasyonel modellerin ayrılmaz parçası olmaya devam edecek; bu yaklaşım dayanıklılığı ve uzun vadeli değer yaratımını destekleyecek.

Topluluk, Agesa, Aksigorta ve Medisa arasında; dağıtım kanalları, müşteri tabanı ile ortak teknoloji ve veri yetkinlikleri odağında sinerji fırsatlarını değerlendirecek. Bu girişimlerin, sürdürülebilir büyümeyi, verimlilik artışını ve uzun vadeli değer yaratımını desteklemesi hedefleniyor.

DİĞER

Teknosa | Carrefoursa

TEKNOSA

2025 Performansı ve Faaliyet Ortamı

2025 yılında makroekonomik baskılar, özellikle elektronik kategorisinde tüketici talebini etkilemeye devam ederken, satın alma gücündeki zayıflama ve pazar büyüme hızındaki yavaşlama belirgin hale geldi. Mevsimsel etkiler ve kampanya odaklı uygulamalar, yüksek promosyon yoğunluğunun yaşandığı ortamda kısmi destek sağlarken, tüketici harcamalarının temel ihtiyaç kategorilerine yönelmesi, gıda dışı perakendede görece yavaşlamaya ve elektronik kategorisinin toplam tüketim içindeki payının düşmesine yol açtı.

Bu çerçevede Teknosa'nın yıl içindeki performansı, kârlılık odağının önceliklendirilmesi nedeniyle genel pazar büyümesinin altında kaldı. Şirket kategori miksini

daha elverişli olduğu Küçük Ev Aletleri segmentinde sergilenen görece daha güçlü performans, genel zayıflığın kısmen dengelenmesine katkı sağladı.

Teknosa, bu dönemde Türkiye'de dijital öncelikli ve çok kanallı bir teknoloji perakendecisi olma dönüşümünü sürdürdü. Mağaza ağı, ölçeklenmiş dijital platformu ve marka gücü sayesinde teknolojiye erişimi yaygınlaştırmaya, kapsayıcı dijitalleşmeyi desteklemeye ve yenilenebilir enerji iş birlikleriyle daha düşük karbonlu operasyonlara dayanan bir değer yaratım yaklaşımı benimsedi.

2025 yılında Teknosa, marjları koruma ve operasyonel disiplini güçlendirme önceliğini sürdürdü. Büyük metrekareli mağaza ağı optimize edildi; tamamlayıcı ve daha yüksek marjlı kategorilere öncelik verildi. Satış sonrası hizmetler, uzatılmış garanti ve yenilenmiş ürün ile takas programları gibi hizmet bazlı gelir kalemleri ölçeklendirilerek döngüsel ekonomi uygulamalarına katkı sağlandı. Operasyonel verimlilik projeleri, daha yalın stok yönetimi ve alternatif ödeme çözümlerinin yaygınlaştırılmasıyla maliyet ve işletme sermayesi disiplini güçlendirildi. Dijitalleşme; Bilge ve Satış Sihirbazı gibi yapay zekâ destekli araçların endüstriyel ölçekte kullanımı, gelişmiş kişiselleştirme motorları, veriye dayalı lokal asortman ve stok hızlandırma kabiliyetleri ile devam eden ERP dönüşümü aracılığıyla desteklenirken, bu adımlar verimliliği ve karar alma süreçlerini iyileştirdi.

Teknosa ayrıca kritik tedarikçileri için yapılandırılmış bir ÇSY değerlendirme süreci başlattı ve tedarikçi bazı ÇSY verilerinin değer zinciri risk yönetimi yaklaşımına entegre edilmesini planladı.

Sürdürülebilirlik odağıyla uyumlu olarak Teknosa, B2B, iklimlendirme ve güneş paneli faaliyetlerini İklimsa markası altında sürdürdü. 2022'den bu yana toplam 32 MW kapasiteye sahip 138 güneş paneli projesi devreye alındı. 2025 itibarıyla 114 İklimsa bayisi güneş enerjisi sistem çözümleri satışı için yetkilendirildi; bu

sayede faaliyet alanı geleneksel klima portföyünün ötesine genişledi. Buna paralel olarak iç ve dış veri toplama süreçlerinin dijitalleştirilmesine yönelik projeler başlatıldı.

2026 ÖNGÖRÜLERİ

2026 yılında teknoloji perakendesi pazarının dinamik yapısını koruması bekleniyor. Bu dinamizmin; cihaz yenileme döngüleri, kablolu bağlantı teknolojileri, küçük ev aletlerinde süregelen talep, Türkiye’de 5G teknolojisinin devreye alınması ve e-ticarette devam eden büyüme ile desteklenmesi öngörülmüyor.

Bu ortamda Teknosa, hizmet bazlı ve döngüsel iş modellerini daha da genişleterek, değer zinciri genelinde yapay zekâ ve otomasyon entegrasyonunu derinleştirerek ve operasyonlarda karbonsuzlaşmayı sürdürerek değer artıran büyümeyi önceliklendirecek. Şirket, aynı zamanda sermaye tahsisinde ihtiyatlı yaklaşımını koruyacak ve gelişen sürdürülebilirlik düzenlemeleriyle uyumlu güçlü yönetim yapısını sürdürmeye devam edecek.

Bu ileriye dönük gündem kapsamında Teknosa, raporlama doğruluğunu ve operasyonel şeffaflığı artırmak amacıyla veri toplama süreçlerini tamamen dijitalleştirecek. Ayrıca tedarikçi etkileşimini, genişletilmiş ÇSY değerlendirmeleri ve risk bazlı daha aktif bir tedarikçi değerlendirme yaklaşımıyla güçlendirecek.

Döngüsel ekonomi alanında şirket, çevre dostu ürün ve hizmetlere odaklanmayı artıracak, sorumlu tüketimi ve kaynak verimliliğini destekleyen çözümlerini genişletecek. Buna paralel olarak Teknosa, bilim temelli karbonsuzlaşma hedefleriyle uyum sağlamak amacıyla gerekli teknik çalışmaları yürütecek ve hedeflerinin resmi doğrulama sürecinde ilerleme kaydedecek.

CARREFOURSA

2025 Performansı ve Faaliyet Ortamı

2025 yılında Türkiye’nin modern gıda perakendeciliği sektörü; enflasyonist baskılar, değişen tüketici talebi ve artan fiyat rekabetinin şekillendirdiği zorlu bir ortamda faaliyet göstermeye devam etti. Aynı dönemde hızlanan dijitalleşme, çok kanallı perakendecilik ve sürdürülebilirlik odaklı iş modelleri temel farklılaşma unsurları olarak öne çıktı. Bu çerçevede Carrefoursa, ölçek, çeşitlendirme ve disiplinli değer yaratımı yaklaşımıyla pazar konumunu güçlendirdi.

32 yıllık faaliyet geçmişiyle Carrefoursa, güçlü franchise ağı, büyüyen e-ticaret platformu ve geniş ürün portföyü ile desteklenen çok kanallı büyüme stratejisini uygulamaya devam ederek 78 ilde 1.200’ün üzerinde mağazaya ulaştı. Franchise modeli, Carrefoursa’nın sermaye yoğun olmayan büyüme odaklı yaklaşımının temel unsurlarından biri olmayı sürdürdü; kadın girişimciler dahil olmak üzere Türkiye genelinde girişimciliği desteklerken ülke çapında erişimi artırdı. 2025 yılında Carrefoursa, fiziksel ve dijital kanallarda yaklaşık 300 milyon müşteriye hizmet verdi. 13 milyonun üzerinde kayıtlı üyeden oluşan sadakat ekosistemi bu yapıyı destekledi.

Dijital dönüşüm, Carrefoursa’nın faaliyet modelinin merkezinde yer almaya devam etti. Online pazaryeri platformunun kapsamlı şekilde yeniden geliştirilmesi performansı, ölçeklenebilirliği ve müşteri deneyimini önemli ölçüde iyileştirirken süper uygulama yetkinlikleri için altyapı oluşturdu. Buna paralel olarak merkezi veri ve analitik altyapısı; mağaza operasyonları, finans, franchise yönetimi ve insan kaynakları dahil olmak üzere temel fonksiyonlarda yapay zekâ kullanımını yaygınlaştırdı. Carrefoursa’nın dijital cüzdan ve sadakat platformu Payfour’un devreye alınması bu yolculukta önemli bir kilometre taşı oldu. Entegre ödeme, sadakat ve kişiselleştirilmiş fiyatlandırma çözümleri sunan platform, yıl sonu itibarıyla yaklaşık 200 bin kullanıcıya ulaştı.

Taze gıda kategorileri yapısal bir güç alanı olmaya devam etti ve toplam satış gelirlerinin %40’ından fazlasını oluşturdu. Carrefoursa; kalite, erişilebilir fiyat ve yerel tedarik odağını sürdürerek yerli üreticilerle ilişkilerini güçlendirdi ve gıda güvenliği ile tedarik zinciri dayanıklılığını destekledi. Öz markalı ürünler stratejik öncelik olmaya devam etti; sağlıklı, sürdürülebilir ve değer odaklı ürünlerle desteklenen portföy 700’ün üzerinde ürün seçeneğine ulaşarak güçlü hacim büyümesi kaydetti.

Carrefoursa ayrıca HoReCa operasyonları ve hedefli kolaylık formatları gibi seçili katma değerli konseptler ve B2B hizmetler aracılığıyla, sermaye yoğun yatırımlardan kaçınarak gıda perakendeciliği modelini farklılaştırmayı sürdürdü. Bu girişimler operasyonel odağı korurken müşteri erişimini ve satış gelirleri çeşitliliğini destekledi.

Sürdürülebilirlik, hem operasyonel uygulamanın hem de ileriye dönük stratejinin ayrılmaz bir parçası olmaya devam etti. Carrefoursa, 2025 yılında CDP İklim Değişikliği, Su Güvenliği ve Ormanlar alanlarında “Üçlü A” notu alarak sınırlı sayıdaki küresel liderler arasına girdi. Temel sürdürülebilirlik öncelikleri arasında enerji verimliliği, atık yönetimi, sorumlu tedarik ve çevre dostu ürün ve hizmetlerin genişletilmesi yer aldı. Dijital platformlar enerji tüketimi ve emisyonların gerçek zamanlı izlenmesini destekleyerek veri kalitesini güçlendirdi ve proaktif yönetimi mümkün kıldı.

2026 ÖNGÖRÜLERİ

CarrefourSA, 2026 yılında sermaye yoğun olmayan faaliyet modeli çerçevesinde kârlı büyümeye odaklanacak. Franchise ve HoReCa kanallarında büyümeyi sürdürecektir, öz markalı ürünlerin penetrasyonunu artıracak, dijital ve veri odaklı yetkinliklerin entegrasyonunu derinleştirecek. Elektrik ihtiyacının önemli bir bölümünü karşılaması planlanan güneş enerjisi projesi dahil olmak üzere yenilenebilir enerji yatırımları, karbonsuzlaşma hedeflerini ve operasyonel dayanıklılığı destekleyecek. Buna paralel olarak şirket, yapılandırılmış ÇSY değerlendirmeleri ve risk bazlı değer zinciri yönetimi yoluyla tedarikçi etkileşimini güçlendirmeye devam edecek. Bu yaklaşım, değişen düzenleyici ve piyasa koşulları karşısında uzun vadeli dayanıklılığı pekiştirecek.

Sürdürülebilirlik Performansı ve Öngörüler

2025 yılında Sabancı Holding, iklim ve doğa ile ilgili risk yönetimini derinleştirirken ileriye dönük analitik yetkinliklerini geliştirerek sürdürülebilirlik yönetişiminin kurumsal temellerini güçlendirdi. Holding, ilk TSRS uyumlu sürdürülebilirlik raporunu yayımladı. Bu raporda, iklimle ilgili finansal açıklamalar Türkiye'nin yeni raporlama standartlarıyla entegre edildi ve Topluluk genelinde kurumsal risk süreçlerine dahil edildi. Aynı zamanda Sabancı, büyük veri ve ileri analitik uygulamaları ile desteklenen iklim riski ölçümü, senaryo analizi ve portföy düzeyinde veri entegrasyonu alanlarındaki kapasitesini geliştirdi. Bu çalışmalara ek olarak Topluluk genelinde bir ÇSY olgunluk ve geleceğe hazırlık değerlendirmesi gerçekleştirildi. Bu değerlendirme, Holding'in 2026 sürdürülebilirlik ve iş aksiyon planlarını doğrudan şekillendirdi ve her bir şirketin yol haritasını Topluluğun uzun vadeli stratejik yönelimiyle uyumlu hale getirdi.

Güçlenen bu sistemler, Sabancı'nın gelişen küresel iklim düzenlemelerine ve değişen paydaş beklentilerine uyum kapasitesini güçlendirdi. Emisyon yoğunluğu daha yüksek sektörlerde faaliyet gösteren şirketler, Sınırdaki Karbon Düzenleme Mekanizması (CBAM) ve benzeri sınır ötesi iklim mekanizmalarına yönelik hazırlıklarını güçlendirdi, verimlilik uygulamalarını hayata geçirdi, emisyon azaltım programlarını geliştirdi, düşük karbonlu ürün geliştirme çalışmalarını sürdürdü ve iyileştirilmiş sürdürülebilirlik veri yönetişimi yoluyla güçlendirdi. Yıl boyunca Sabancı, küresel ÇSY önceliklerinde yaşanan değişimi ve kamuoyunda artan, zaman zaman "ÇSY'ye yönelik tepki" olarak da adlandırılan tartışmaları dikkatle analiz etti. Ancak Sabancı'nın programları uzun süredir tematik ya da sembolik yaklaşımlar yerine temel iş dinamiklerine, değer yaratımına ve risk azaltımına dayandığı için bu küresel tartışmalar Holding'in stratejik yönünü

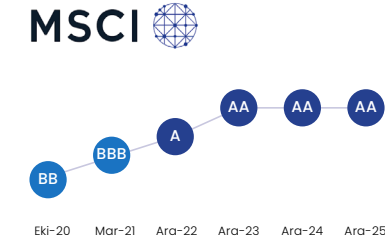
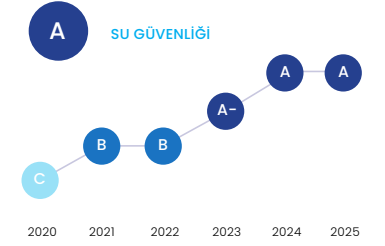
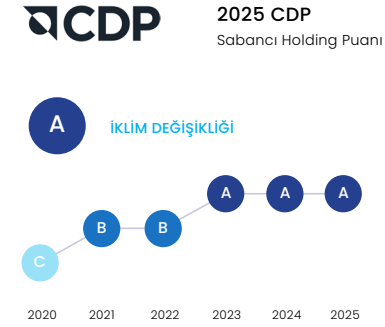
değiştirmede. Bu yön, stratejiyle iş alanlarını birbirine doğrudan bağlayan ve uzun vadeli rekabet gücüne odaklanan bir yaklaşımı temel alıyor. Şeffaflık taahhüdü doğrultusunda, 2025 yılı sürdürülebilirlik verilerine ilişkin bağımsız güvence denetimi devam etmekte olup doğrulanmış verilerin, 2026 yılının üçüncü çeyreğinin başında Sabancı Holding Yatırımcı İlişkileri internet sitesinde yayımlanması planlanıyor.

Bu disiplinli ve ileriye dönük yaklaşım küresel ölçekte saygın derecelendirme kuruluşları tarafından yapılan değerlendirmelerde güçlü bir şekilde takdir edilmeye devam etti. Sabancı Holding, MSCI ÇSY derecelendirmesinde AA notunu korudu, LSEG ÇSY derecelendirmesinde A (Mükemmel) notu aldı ve S&P Global Sürdürülebilirlik Yıllığı'na bir kez daha dahil edildi. Türkiye sermaye piyasalarında ise Holding, Borsa İstanbul Sürdürülebilirlik 25 Endeksi'nde (XSD25) yer almaya devam etti. Doğa ile ilgili performans alanında önemli bir eşik aşıldı. Sabancı Topluluğu, dokuz şirketle CDP'nin Küresel A Listesi'ne girerek bugüne kadarki en yüksek temsil düzeyine ulaştı ve iklim ile su yönetimindeki liderliğini ortaya koydu.

Tüm bu sonuçlar, Sabancı Holding'in uzun vadeli taahhütlerine ve 2029 Stratejisi kapsamındaki orta vadeli hedeflerine doğru doğal bir geçiş ortamını yaratarak; güçlenen yönetim yapısı, daha net hedefler ve yapılandırılmış olgunluk değerlendirmelerinin uluslararası düzeyde tanınan sonuçlara nasıl dönüştüğünü gösterdi ve 2026 yılı uygulama ajandası için sağlam bir temel oluşturdu.

Daha fazla bilgi için ["Hedeften Etkiye: Sürdürülebilirlik Gündemimiz"](#) bölümüne bakabilirsiniz.

ÜSTÜN ÇSY PERFORMANSIMIZ DÜNYA ÇAPINDA TANINDI.



	YEREL SIRALAMA	GLOBAL SIRALAMA
MSCI	1	1
CDP	1	1
S&P Dow Jones Indices A Division of S&P Global	1	2
LSEG	1	1
S&P Global	Sabancı Holding, üç yıl üst üste S&P Global Sürdürülebilirlik Yıllığı'nda yer aldı.	
BORSA İSTANBUL	Sabancı Holding, Borsa İstanbul Sürdürülebilirlik 25 Endeksi (XSD25)'nde yer almaya devam etti ve ilk 10 bileşen arasında konumlandı.	

Açıklama: Sabancı Holding tarafından herhangi bir MSCI ESG research LLC veya bağlı kuruluşlarının ("MSCI") verilerinin kullanılması ve burada MSCI logolarının, ticari markalarının, hizmet markalarının veya endeks adlarının kullanılması, Sabancı Holding'in MSCI tarafından sponsorluğu, onaylanması, tavsiye edilmesi veya tanıtılması anlamına gelmez. MSCI hizmetleri ve verileri MSCI veya bilgi sağlayıcılarının mülkiyetindedir ve 'olduğu gibi' ve garanti olmaksızın sağlanır. MSCI adları ve logoları MSCI'nin ticari markaları veya hizmet markalarıdır.

Not: Sıralamalar, Sabancı Holding'in Yatırımcı İlişkileri Emsal Grubu kapsamında gerçekleştirilen emsal analizi değerlendirmelerine dayanmaktadır.



"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 performansla 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 performanslı 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 yansıtır.

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.

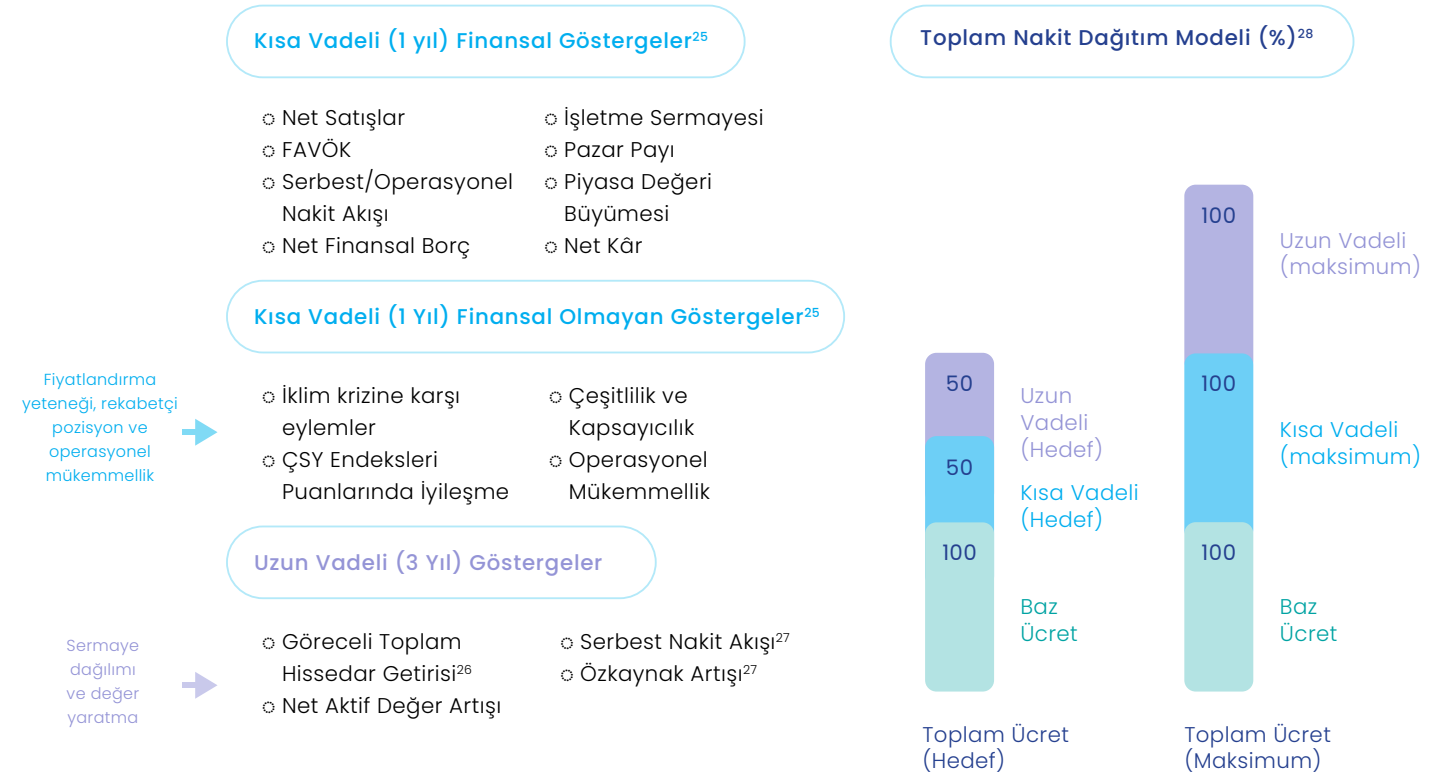
Sürdürülebilir Değer Yatırımına Bağlı Teşvik Planları

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 gözetti. 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.

"Yönetişim, Sabancı ekosisteminin tamamında netliği, şeffaflığı ve disiplinli denetim anlayışını güvence altına alan dayanağımızdır. Bu sayede karmaşıklığı, güvenilir ve isabetli karar alabilme kapasitesine dönüştürüyoruz."

Şerafettin Karakiş
Genel Sekreter

YÖNETİŞİMİMİZ

Güçlü yönetim, Sabancı'nın bir asrı aşan dayanıklılığının temelini oluşturuyor. Şeffaflık, hesap verebilirlik ve dürüstlük, karar alma süreçlerimize yön vererek farklı pazarlar ve değişen düzenleyici ortamlarda sürdürülebilir büyümeyi mümkün kılıyor. Yönetişim modelimiz; karmaşıklığı netliğe dönüştürüyor, paydaş beklentileri arasında denge kuruyor ve Sabancı'nın gelecek yüzyıldaki varlığını güvence altına alıyor.



"Şeffaflık ve uyum, Sabancı'nın gücünün ve itibarının kalıcı olmasını sağlayan temel unsurları oluşturuyor. Hukuki düzenlemelere ve mevzuata uyum konusunda gösterdiğimiz disiplin, Topluluğumuzun faaliyet gösterdiği tüm pazarlardaki sürekliliğini güvence altına alıyor."

Şebnem Önder
Hukuk ve Uyum Başkanı

Risk ve Fırsat Yönetimi için Yönetişim

Sabancı Holding, hem küresel hem de yerel gelişmelerden kaynaklanan risk ve fırsatları değerlendiriyor. Bu gelişmeleri bütüncül bir yaklaşımla, farklı ekiplerin katılımıyla ele alıyor ve stratejilerimizi buna göre şekillendiriyoruz. Çifte önemlilik analizine dayanan bu strateji, Topluluğumuzun tamamında fırsatları değerlendirmeyi ve riskleri azaltmayı mümkün kılan aksiyonları eşgüdümlü olarak yürütmemizi sağlıyor. Risk ve fırsat yönetimi çerçevemiz yalnızca finansal unsurları değil, aynı zamanda çeşitlendirilmiş iş portföyümüz açısından önem taşıyan finansal olmayan faktörleri de dikkate alıyor. Böylece etkin bir fırsat yönetimi ve çeviklik sağlıyoruz. Çifte önemlilik analizini stratejimize entegre ederek, kararlarımızda sadece geleneksel finansal göstergeleri değil, bu kararların daha geniş toplumsal ve çevresel etkilerini de hesaba katıyoruz. Bu entegre yaklaşım sayesinde iş süreçlerindeki uygulamalarımızı sürdürülebilirlik hedefleriyle uyumlu hale getiriyor, aynı zamanda tüm paydaşlarımız için uzun vadeli değer yaratımını en üst düzeye taşıyoruz.

BAŞARININ TEMELİ: KURUMSAL YÖNETİŞİM

Sabancı Topluluğu, sağlam bir kurumsal yönetim sisteminin finansal ve finansal olmayan başarının temel itici gücü olduğunun bilinciyle hareket ediyor. Bu anlayış doğrultusunda; hesap verebilirlik, şeffaflık ve sorumlu iş anlayışını esas alan, iş birliği ve etkin iletişim yoluyla güçlü bir paydaş yönetimini gözetin kurumsal yönetim uygulamaları tasarlıyoruz. Bu yaklaşım, Sabancı Topluluğu'nun sürdürülebilirliğini ve dayanıklılığını güçlendiriyor.

DÖNÜŞÜMÜN DNA'SI: YÖNETİŞİM

Role of Center (Merkezin Rolü)

2025 yılında Sabancı Holding, Holding'in portföy genelinde değer yaratımındaki rolünü güçlendirmek için, Merkezin hangi alanlarda liderlik ettiğini, hangi

alanlarda kolaylaştırıcı rol üstlendiğini ve hangi alanlarda ilke koyucu olarak konumlandığını net bir şekilde tanımlayan Role of Center (Merkezin Rolü) programını geliştirdi. "Stratejik Rehber" yaklaşımı üzerine kurgulanan bu program; aktif portföy yönetimi, Topluluk genelindeki stratejik girişimler ile risk ve performans yönetimi alanlarında Holding seviyesindeki sorumlulukları netleştiriyor. Ayrıca Yetenek, Marka, Amaç, İşveren Değer Önermesi ve Yönetim İlkeleri gibi ortak varlıkların sahipliği ve yönetişimine ilişkin çerçeveyi de açık biçimde tanımlıyor. Yeniden tanımlanan bu operasyonel model sayesinde Sabancı, stratejik uyumu güçlendiriyor, kaynak tahsisini daha etkin hale getiriyor ve Topluluk genelinde disiplinli ve icra odaklı bir yönetim çerçevesi oluşturuyor.

Board of Directors Excellence (Yönetim Kurulu Mükemmeliyeti)

Sabancı Holding, Board of Directors Excellence (Yönetim Kurulu Mükemmeliyeti) ile Topluluk genelindeki tüm şirketlerde yönetim kurulu etkinliğini artıran ortak bir yönetim çerçevesi oluşturuyor. Küresel iyi uygulamalar ve Sabancı'ya özgü yönetim ihtiyaçları temelinde kurgulanan program, yönetim kurullarına ilişkin ortak standartlar belirliyor. Bu kapsamda yönetim kurulu kompozisyonu, bağımsız gözetim mekanizmaları, Holding fonksiyonlarından uzman temsilin sağlanması ve komite yapılarına yönelik standartlar netleştiriliyor. Ayrıca yönetim kurulu üyelerine yönelik etkin yönetim kurulu uygulamaları eğitimleri, yıllık performans değerlendirmeleri ve göreve başlama süreçleri (onboarding) için ortak bir çerçeve oluşturuluyor. Program ayrıca performans yönetim döngüsünü kurumsallaştırıyor, yönetim kurulu etkinliğini doğrudan icra kalitesiyle ve stratejik çıktılarla ilişkilendiriyor. Bu bütüncül yapı, karar kalitesini artırıyor, hesap verebilirliği güçlendiriyor ve tüm Topluluk şirketleri yönetim kurullarının aynı titizlik, netlik ve stratejik disiplinle çalışmasını sağlıyor.

ENTEGRE YÖNETİŞİM VE UYGULAMA MİMARİSİ

İş modelini desteklemek amacıyla Sabancı Holding, hesap verebilirliği netleştiren, portföy genelinde uyumu güçlendiren ve Yönetim Kurulu gözetimi ile Topluluk genelindeki uygulamayı birbirine bağlayan entegre bir yönetim ve uygulama mimarisi oluşturdu.

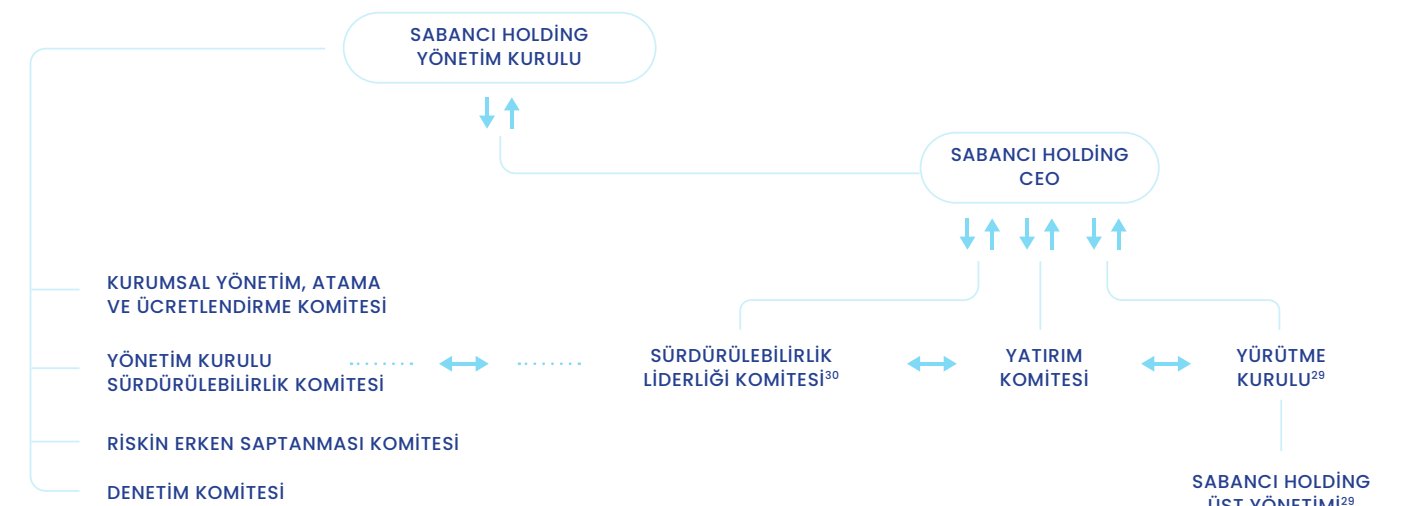
Bu entegre yönetim yapısında CEO, hem Yönetim Kurulu üyesi olarak görev alıyor hem de en üst düzey icra sorumluluğunu üstleniyor. Yönetim Kurulu, gözetim görevini Denetim Komitesi, Riskin Erken Saptanması Komitesi, Kurumsal Yönetim, Atama ve Ücretlendirme Komitesi ile Yönetim Kurulu Sürdürülebilirlik Komitesi aracılığıyla yerine getiriyor.

İcra düzeyinde ise Yatırım Komitesi, Sürdürülebilirlik Liderliği Komitesi ve Yürütme Kurulu; hizalanma, iletişim, koordinasyon ve iş birliği temelinde yakın temas halinde çalışıyor, her biri CEO'ya karşı sorumlu oluyor ve CEO'ya raporluyor. Bu yapı sayesinde sürdürülebilirlik öncelikleri ile sermaye tahsisi kararları tek bir karar

mimarisi içinde değerlendiriliyor. Sabancı Holding Üst Yönetimi, disiplinli uygulama ve portföy genelinde yapılandırılmış uyum aracılığıyla bu yapıyı destekliyor.

Topluluk sürdürülebilirlik hedefleri ve performansı, icra düzeyinde Sürdürülebilirlik Liderliği Komitesi tarafından izleniyor. Ağırlıklı olarak Sürdürülebilirlik Direktörlüğü tarafından hazırlanan konsolide veriler ve ilerleme raporları Komite tarafından gözden geçiriliyor ve düzenli olarak Yönetim Kurulu Sürdürülebilirlik Komitesi'ne sunuluyor. Bu süreç, icra yönetimi ile Yönetim Kurulu gözetimi arasındaki koordinasyonu sağlıyor.

Buna ek olarak, Yürütme Kurulu ve Üst Yönetim'in belirli üyeleri, yürürlükteki mevzuat çerçevesinde usulüne uygun şekilde seçilmiş yönetim kurulu üyeleri sıfatıyla Topluluk şirketlerinin yönetim kurullarında görev alıyor. Bu uygulama, portföy genelinde uyumu pekiştiriyor ve Sabancı Holding'in entegre yönetim modelinin bütünlüğünü güçlendiriyor.



(29) Belirli Yürütme Kurulu ve Üst Yönetim'in üyeleri, geçerli mevzuat çerçevesinde seçilmiş yönetim kurulu üyeleri sıfatıyla Topluluk şirketlerinin yönetim kurullarında görev almaktadır.

(30) Topluluk sürdürülebilirlik hedefleri ve performansı, Sürdürülebilirlik Liderlik Komitesi tarafından takip edilmektedir. Ağırlıklı olarak Sürdürülebilirlik Direktörlüğü tarafından hazırlanan konsolide veriler ve ilerleme raporları, Komite tarafından incelenir ve düzenli olarak Yönetim Kurulu Sürdürülebilirlik Komitesine sunulur.

↑ Hesap verebilirlik, raporlama

↓ Delegasyon, yönlendirme, kaynaklar, gözetim

↔ Mutabakat, iletişim koordinasyonu, iş birliği

YÖNETİŞİM MODELİNİN ANA UNSURU: SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

Sabancı Holding **Yönetim Kurulu**, en üst yönetim organı olarak sürdürülebilirliği kurumsal sorumluluğunun ayrılmaz bir parçası olarak değerlendiriyor ve sürdürülebilirlik performansını kurumsal yönetim ve risk gözetim mekanizmalarına entegre edilmiş, çok katmanlı bir komite yapısı üzerinden izliyor. **Kurumsal Yönetim, Atama ve Ücretlendirme Komitesi, Riskin Erken Saptanması Komitesi, Denetim Komitesi ve Yönetim Kurulu Sürdürülebilirlik Komitesi**, Yönetim Kurulu bünyesinde faaliyet gösteriyor. Bu komiteler birlikte, sürdürülebilirlikle bağlantılı risklerin, fırsatların ve performansın yönetişimine katkı sağlıyor. Böylece çevresel ve sosyal faktörler, finansal ve stratejik konularla aynı karar alma yaklaşımı içinde değerlendiriliyor.

Bu yapı içinde Yönetim Kurulu Sürdürülebilirlik Komitesi, sürdürülebilirlikle bağlantılı gelişmelerin, düzenleyici gerekliliklerin ve paydaş önceliklerinin Yönetim Kurulu seviyesinde ele alındığı ve üst yönetimin karar süreçlerine stratejik yönlendirme olarak aktarıldığı temel organ olarak işlev görüyor. Komite, sürdürülebilirlik yönetişiminin genel yapısını ve işleyişini gözetiyor; Topluluk genelinde sürdürülebilirlik performans göstergelerini ve hedeflerini izliyor; şeffaflık ve sürdürülebilirlik raporlaması uygulamalarını denetliyor. Ayrıca Sorumlu Yatırım Politikası dahil olmak üzere çevresel ve sosyal politikaların oluşturulması ve güncellenmesinde merkezi bir rol üstleniyor. Riskin Erken Saptanması Komitesi ile koordinasyon içinde, finansal veya itibara ilişkin risklere dönüşebilecek çevresel ve sosyal riskleri de izliyor. Bu sorumluluk çerçevesi sayesinde Komite, sürdürülebilirliğin teknik ya da operasyonel bir konu olarak değil, Holding'in kurumsal karar çerçevesi içinde stratejik bir unsur olarak ele alınmasını sağlıyor.

Sürdürülebilirlikle bağlantılı risk ve fırsatlar, öncelikli olarak Sürdürülebilirlik ve Risk Direktörlükleri tarafından yürütülen ortak analitik süreçler aracılığıyla belirleniyor ve değerlendiriliyor. Bu değerlendirmelerde, kıstaslar ve senaryo bazlı analizlerle desteklenen nicel ve nitel yöntemler kullanılıyor. Analiz sonuçları, ilk olarak Yürütme Kurulu üyelerinin de yer aldığı Sürdürülebilirlik Liderliği Komitesi'nde üst yönetim seviyesinde ele alınıyor; ilgili durumlarda Riskin Erken Saptanması Komitesi'ne taşınıyor. Bu sayede sürdürülebilirlik riskleri, kurumsal risk yönetimi sistemi içinde stratejik, operasyonel, finansal ve uyum riskleriyle birlikte değerlendiriliyor ve risk yönetişiminde kurumsal bütünlük sağlanıyor.

Topluluk genelindeki büyük yatırım kararları, **Yatırım Komitesi** aracılığıyla gözden geçiriliyor. Bu süreçte sürdürülebilirlik değerlendirmeleri, hem sıfırdan yatırımlar hem de birleşme ve devralma işlemleri için yürütülen durum tespiti çalışmalarına entegre ediliyor. Sürdürülebilirlik Direktörlüğü, bu süreçlerin bir parçası olarak kapsamlı sürdürülebilirlik analizleri sunuyor ve yatırım kararlarının finansal, stratejik ve sürdürülebilirlik boyutlarını birlikte ele alan entegre bir bakış açısıyla değerlendirilmesini sağlıyor. Bu yapı sayesinde sürdürülebilirlik, sermaye tahsisi süreçlerine kurumsal olarak entegre ediliyor; uzun vadeli stratejik hedefler, risk disiplini ve yatırım mantığı arasında güçlü bir uyum sağlanıyor.

Üst yönetim seviyesinde, İnsan Kaynakları ve Sürdürülebilirlik Grup Başkanı'nın başkanlığında ve Yürütme Kurulu üyelerinden oluşan **Sürdürülebilirlik Liderliği Komitesi**, Topluluğun sürdürülebilirlik gündeminin merkezi koordinasyon organı olarak çalışıyor. Komite; sera gazı emisyon azaltım hedefleri ile Doğa ve Sosyal Gündem kapsamındaki temel göstergeler dahil olmak üzere sürdürülebilirlikle bağlantılı hedeflerin ve performans göstergelerinin geliştirilmesi, gözetimi ve izlenmesinden sorumlu.

Sürdürülebilirlik Direktörlüğü tarafından hazırlanan konsolide sürdürülebilirlik performans verileri, Komite'de değerlendiriliyor ve düzenli olarak Yönetim Kurulu Sürdürülebilirlik Komitesi'ne sunuluyor. İki komite arasındaki koordinasyonu sağlayan Sürdürülebilirlik Direktörlüğü, üst yönetim ile Yönetim Kurulu seviyesindeki gözetim arasındaki sürekliliği sağlıyor. Bu yaklaşım, hedef belirleme ve performans izleme süreçlerinin hem operasyonel olarak güçlü hem de Holding'in uzun vadeli stratejik hedefleriyle uyumlu olmasını sağlıyor. Sürdürülebilirlik göstergeleri, iklimle bağlantılı performans dahil olmak üzere, Yürütme Kurulu üyeleri ile Topluluk şirketlerinin CEO'larına yönelik ücretlendirme politikalarına da entegre ediliyor. Bu göstergeler, toplam değişken ücretin %10'una kadar etki edebiliyor.

Operasyonel uygulama, Sürdürülebilirlik Direktörlüğü tarafından koordine ediliyor ve **Tematik Görev Güçleri** tarafından destekleniyor. Sürdürülebilirlik Direktörlüğü; sürdürülebilirlik ilkelerini kurumsal stratejiye entegre eden, öncelikli sürdürülebilirlik konularını belirleyen, senaryo analizleri yürüten, ölçülebilir hedefler tanımlayan ve Topluluk genelinde performans izleme ile raporlama süreçlerini destekleyen merkezi bir stratejik ve analitik birim olarak çalışıyor. Aynı zamanda yönetim yapıları arasında koordinasyon sağlayarak sürdürülebilirlik yönetişimi, kurumsal risk yönetimi ve sermaye tahsisi süreçleri arasında bütünlük oluşturuyor. Topluluk şirketlerinden sürdürülebilirlik koordinatörleri ve temsilcilerden oluşan Tematik Görev Güçleri ise çevik uygulama platformları olarak faaliyet gösteriyor. Bu gruplar, Topluluğun aksiyon planları doğrultusunda sürdürülebilirlik program ve projelerini tasarlıyor ve hayata geçiriyor; ilerlemeyi Sürdürülebilirlik Direktörlüğü aracılığıyla Sürdürülebilirlik Liderliği Komitesi'ne raporluyor.

Sabancı Holding, yönetim, risk yönetimi ve iç kontrol süreçlerinde kurumsal bütünlüğü sağlamak amacıyla **Üçlü Savunma Hattı Modeli**'ni benimsiyor. Stratejik İş Kolları ve destek fonksiyonları birinci savunma hattını oluşturuyor; kendi sorumluluk alanlarında, günlük operasyonlar ve iş kararları çerçevesinde sürdürülebilirlik risklerini doğrudan yönetiyor. Sürdürülebilirlik ve Risk Direktörlükleri ile gözetim komiteleri ikinci hattı oluşturuyor. Bu yapı, riskleri bağımsız şekilde değerlendiriyor, uyumu izliyor ve önemli konuları üst yönetime ve Yönetim Kurulu'na taşıyor. İç Denetim Direktörlüğü ise üçüncü hat olarak bağımsız güvence sağlıyor ve Denetim Komitesi'ne raporluyor. Bu yapı sayesinde sürdürülebilirlik yönetişimi; karar alma, gözetim ve güvence katmanlarına entegre ediliyor. Böylece Holding'in karmaşık durumları yönetme, sistemik riskleri öngörme ve uzun vadeli sürekliliği koruma kapasitesi güçleniyor.

Yönetim Kurulu bünyesinde oluşturulan komitelere ilişkin detaylı bilgi için [Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik İlkelerine Uyum Raporu](#) bölümüne bakınız.

Yönetim Kurulu



HAYRİ ÇULHACI

Yönetim Kurulu Başkanı



EROL SABANCI

Yönetim Kurulu Başkan Vekili



SUZAN SABANCI, CBE

Yönetim Kurulu Üyesi



E. MELİSA SABANCI TAPAN

Yönetim Kurulu Üyesi



SERRA SABANCI

Yönetim Kurulu Üyesi



KIVANÇ ZAIMLER

Yönetim Kurulu Üyesi ve CEO



HÜSEYİN GELİS

Bağımsız Yönetim Kurulu
Üyesi



MEHMET KAHYA

Bağımsız Yönetim Kurulu
Üyesi



TAYFUN BAYAZIT

Bağımsız Yönetim Kurulu
Üyesi



Yönetim Kurulu Üyelerinin detaylı özgeçmişlerine ulaşmak için lütfen [buraya](#) tıklayınız veya QR kodunu akıllı telefonunuz aracılığıyla tarayınız.

27 Mart 2025 tarihi itibarıyla Hayri ÇULHACI Yönetim Kurulu Başkanı, Tayfun BAYAZIT ise Yönetim Kurulu Bağımsız Üyesi olarak atanmıştır. 31 Mayıs 2025 tarihi itibarıyla Cenk ALPER'in CEO ve Yönetim Kurulu Üyeliği görevlerinden ayrılmasının ardından, 1 Haziran 2025 tarihi itibarıyla Kivanç ZAIMLER CEO ve Yönetim Kurulu Üyesi olarak atanmıştır.

Yetkinlik Matrisi

Sabancı Holding olarak, geniş bir yelpazede yetenek, bilgi birikimi ve deneyimle zenginleştirilmiş bir Yönetim Kurulu'nun işlevselliği ve karar alma süreçlerinin kalitesini artırdığına inanıyoruz. [Araştırmalar, çeşitlilik içeren yönetim ekiplerine sahip şirketlerin kârlılıklarının diğer şirketlere kıyasla %39 oranında arttığını gösteriyor.](#)

Yönetim Kurulu için aday belirleme ve atama sürecimiz, çeşitlilik ve kapsayıcılık konusunda salt cinsiyet eşitliğini sağlamanın ötesine geçiyor.

Adayların yetkinliklerini titizlikle değerlendiriyor, sektör uzmanlığı, yönetim tecrübesi, ÇSY alanlarında bilgi birikimi, kriz yönetimi deneyimi, küresel ve uzun vadeli stratejik düşünme kapasitesi gibi çok çeşitli faktörleri göz önünde bulunduruyoruz.

Hiçbir adayın cinsiyet, yaş, etnik köken, din, dil, ırk veya başka herhangi bir özelliğe dayalı olarak ayrımcılığa uğramamasını sağlamak için ayırım yapılmasına müsamaha göstermeyen katı bir politika izliyoruz.

YÖNETİM KURULU ÜYELERİ KOMPOZİSYONU

%33 Kadın **%67** Erkek

%33 Bağımsız Üyeler

YÖNETİM KURULU TOPLANTI KATILIMI

%83 2025 Yılı Ortalama Katılım Oranı

%67 Tüm Üyeler için Gerekli Asgari Katılım Oranı

YÖNETİM KURULU ÜYELERİNİN GÖREV SÜRESİ

%22 ≥15 Yıl

~11,5 yıl Ortalama Görev Süresi

YÖNETİM KURULU DENEYİM KOMPOZİSYONU

%56 Denetim Deneyimi

%67 Risk Yönetimi Deneyimi

%56 Finansal Hizmetler Deneyimi

%67 Finansal Dışı Sektör Deneyimi

%89 Çevresel, Sosyal ve Kurumsal Yönetişim (ÇSY) Deneyimi

%78 Uluslararası/Birden Fazla Coğrafyada Deneyim

Yürütme Kurulu



KIVANÇ ZAIMLER
Yönetim Kurulu Üyesi
ve CEO



BURAK ORHUN
Başkan, Stratejik
Yatırımlar



FİLİZ KARAGÜL TÜZÜN
Başkan, Kurumsal Marka
Yönetimi ve İletişim



GÖKHAN EYİGÜN
Başkan, Stratejik
Yatırımlar



HAKAN BİNBAŞGİL
Başkan, Stratejik
Yatırımlar



İHSAN ERBİL BAYÇÖL
Başkan, Stratejik Yatırımlar
ve Operasyonlar



N. ORHUN KÖSTEM
Başkan, Finans



ŞEBNEM ÖNDER
Başkan, Hukuk ve Uyum



ŞERAFETTİN KARAKİŞ
Genel Sekreter ve
Denetim Başkanı



TOLGA KAAN DOĞANCIOĞLU
Başkan, Stratejik Yatırımlar
ve Operasyonlar



UMUT ZENAR
Başkan, Stratejik Yatırımlar
ve Operasyonlar



YEŞİM ÖZLALE ÖNEN
Başkan, İnsan Kaynakları
ve Sürdürülebilirlik



Yürütme Kurulu Üyelerinin detaylı özgeçmişlerine ulaşmak için lütfen [buraya](#) tıklayınız veya QR kodunu akıllı telefonunuz aracılığıyla tarayınız.

Not: Organizasyon yapısındaki değişikliklere ilişkin detaylar için lütfen ilgili özel durum [açıklamasına](#) tıklayınız.

Üst Yönetim ve Sabancı Topluluğu Bilgileri

Üst Yönetim

Aykut Gümüüşlüoğlu
Direktör - Denetim

Derya Özet Yalçı
Direktör - Sürdürülebilirlik

Devrim Baykent
Direktör - Hazine ve Kurumsal
Finansman

Erdem Erdoğan
Direktör - Mali İşler ve Yatırımcı
İlişkileri

Huriye Pandul
Direktör - Grup Finansal Kontrol

İlker Yıldırım
Direktör - Genel Sekreterlik Ofisi

Kerem Tezcan
Direktör - Yatırımcı İlişkileri

Mehmet Cengiz
Direktör - Muhasebe

Murat Gençer
Direktör - Risk

Olca Gürdal
Güvenlik Koordinatörü

Mustafa Özturan
Direktör - Çalışan Deneyimi ve
Çalışma İlişkileri

Seçkin Yelmen
Direktör - Yatırımlar ve M&A

Seval Kor
Direktör - İnsan Kaynakları

Tülin Şağul
Direktör - Denetim

Sabancı Holding Yatırımcı İlişkileri ve Sermaye Piyasaları Ekibi

Yatırımcı İlişkileri Direktörü: Kerem Tezcan

Mali İşler ve Yatırımcı İlişkileri Direktörü:
Erdem Erdoğan

Yatırımcı İlişkileri Müdürü: Sezgi Eser Ayhan

Yatırımcı İlişkileri Uzmanı: Emine Dalan

Sermaye Piyasaları Danışmanı: Fatma Akgün Olum

Sermaye Piyasaları Uzmanı: Hüseyin Yalçinkaya

İletişim: investor.relations@sabanci.com

Telefon: +90 212 385 83 84

Sabancı Holding Sürdürülebilirlik Ekibi

Sürdürülebilirlik Direktörü: Derya Özet Yalçı

Sürdürülebilirlik Müdürü: Ebru Aydeniz

Sürdürülebilirlik Proje Stajyeri: Eda Güçhan

İletişim: sustainability@sabanci.com

Sabancı Topluluğu Şirketleri Hakkında Bilgi



Sabancı Topluluğu şirketlerine ilişkin detaylı bilgi, açıklamalar ve raporlar için ilgili şirket adının üzerine tıklayınız.

Bankacılık ve Finansal Hizmetler

- Akbank
- Aksigorta
- Agesa

Enerji ve İklim Teknolojileri

- Enerjisa Enerji
- Enerjisa Üretim
- Sabancı Climate Technologies
- Temsa

Malzeme Teknolojileri

- Akçansa
- Çimsa
- Kordsa
- Brisa

Dijital Teknolojiler

- SabancıDx
- Bulutistan
- DxBV

Diğer

- Teknosa
- Carrefoursa
- Temsa Motorlu Araçlar



Bağlı ortaklıklarımız ve iş ortaklıklarımız, faaliyet konuları, faaliyette bulundukları endüstriyel bölümler ve konsolidasyon yöntemlerine ilişkin detaylı bilgi için [2025 Entegre Faaliyet Raporu internet sitesi](#) altında "[İndirme Merkezi](#)"nde yer alan Konsolide Finansal Tablolar bölümüne bakınız.



Raporlama dönemindeki önemli gelişmeler için [Sabancı Holding Yatırımcı İlişkileri internet sitesine](#) ve yukarıda yer verilen Topluluk şirketlerimizin internet sitelerine bakınız.

Entegre Yönetişim Sistemlerimiz

SABANCI TOPLULUĞU'NDA KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ

Sabancı Topluluğu, faaliyetlerinin sürekliliğini sağlamak, paydaşlarının hak ve menfaatlerini korumak ve sürdürülebilir büyümeyi desteklemek amacıyla güçlü risk yönetimi uygulamalarını benimsiyor. Risk yönetimi yaklaşımımız, potansiyel tehditleri etkin bir şekilde belirlemeyi, değerlendirmeyi ve azaltmayı sağlayan proaktif stratejilere dayanıyor.

Temel İlkeler ve Çerçeve

Sabancı Topluluğu olarak, ilerlememizi engelleyebilecek riskleri en aza indirirken paydaş değerini en üst düzeye çıkarmayı hedefleyen kurumsal risk yönetimi ilkelerine bağlılıkla hareket ediyoruz. Organizasyonun tüm kademelerinde risk farkındalığını artırmak amacıyla kapsamlı bir risk eğitim çerçevesi yürütüyoruz. Düzenli olarak gerçekleştirilen üretken yapay zekâ destekli oturumlarda Kurumsal Risk Yönetimi, Küresel Finansal Krizlerden Çıkarılan Dersler ile Yapay Zekâ Bağlantılı Riskler ve bu risklerin yönetimi gibi başlıkları ele alıyoruz.

Riskleri hem Holding hem de Topluluk seviyesinde yönetiyoruz. Çerçevemiz, risk maruziyetini doğru şekilde ölçmek amacıyla nicel ve nitel göstergelerin birlikte kullanılmasına dayanıyor. Riskleri potansiyel etkileri ve gerçekleşme olasılıklarına göre önceliklendiriyor; kaçınma, risk transferi, azaltma veya kabul etme stratejileriyle ele alıyoruz. Önceliklendirilen her bir risk için tolerans seviyeleri ve kritik eşikler ile genel risk yönetimi sistemi yıllık olarak gözden geçiriliyor ve güncelleniyor. Bu gözden geçirme sürecinde, geçmiş verilere dayalı istatistiksel analizler ve Monte Carlo simülasyonları gibi nicel yöntemlerin yanı sıra nitel değerlendirmeler de kullanılıyor. Değerlendirmeler Sabancı Holding'in stratejik yönelimi ve finansal performans hedefleriyle uyumlu şekilde yürütülüyor.

Sabancı'da risk yönetimi, tüm riskleri bütüncül ve ileriye dönük bir bakış açısıyla ele alan, düzenli olarak farklı stres senaryolarını içeren proaktif bir süreç olarak ele alınıyor. Stres senaryolarına ek olarak, 2025 yılında farklı bileşenlerin etkisini değerlendirmek amacıyla duyarlılık analizleri de kullandık.

Yalnızca döviz kuru ve enflasyon gibi finansal riskler için değil, finansal olmayan riskler için de stres senaryoları kullanılıyor. Sabancı Kriz Yönetimi Komitesi, 2025 yılında hem fiziki hem de çevrim içi olmak üzere iki tatbikat gerçekleştirdi.

Komite Gözetimi ve Yönetişim

Risk yönetimi faaliyetlerimiz, Riskin Erken Saptanması Komitesi tarafından gözetiliyor. Komite; risk operasyonlarının sonuçlarını değerlendirme, risk tolerans sınırlarını güncelleme ve bu süreçlerin stratejik hedeflerimizle uyumunu sağlama konularında önemli bir rol üstleniyor. Ayrıca Komite toplantılarına zaman zaman konuk katılımı sağlanıyor; bu sayede farklı bakış açılarıyla değerlendirmeler zenginleştiriliyor.

Topluluk Şirketlerinde Risk Yönetimi

Bankacılık alanındaki iştirakimiz Akbank, bilanço yönetimi, sermaye tahsisi ve ürün geliştirme gibi temel operasyonel alanlarda risk yönetimi, yasal uyum ve çevresel ve sosyal etki değerlendirmelerini çok boyutlu bir yaklaşımla ele alıyor. İhtiyatlı risk yönetimi uygulamalarıyla Banka, Sabancı Holding'in uzun vadeli stratejilerine ve hedeflerine katkı sağlıyor.

Sabancı Topluluğu'nun banka dışı bağlı ortaklıklarında kurumsal risk yönetimi uygulamaları, Yürütme Kurulu ve Üst Yönetim tarafından gözetiliyor. İlgili Yönetim Kurulları ve risk komitelerinin yönlendirmesiyle riskler tanımlanıyor, gerçekleşme olasılığı ve potansiyel etkilerine göre önceliklendiriliyor ve sistematik

olarak izleniyor. Bu şirketler, potansiyel riskleri düzenli olarak Riskin Erken Saptanması Komitesi'ne ve Yönetim Kurulu'na raporluyor; böylece şeffaflık ve hesap verebilirlik sağlanıyor. Ayrıca, Topluluk şirketleri genelinde finansal, stratejik, operasyonel ve uyum risklerinin yönetimi; Holding'in Stratejik İş Kolu Başkanları tarafından, Mali İşler Başkanlığı, Risk Yönetimi Direktörlüğü ile Hukuk ve Uyum Grup Başkanlığı başta olmak üzere ilgili birimlerle iş birliği içinde yürütülüyor.

Öncelikli Odak Alanları

Sabancı Topluluğu, finansal, stratejik, operasyonel ve uyum riskleri dahil olmak üzere çeşitli risk kategorilerinde risk yönetimini önceliklendiriyor. Bu yaklaşım, her yıl tekrarlanan risk anketleriyle destekleniyor. Risk Yönetimi Direktörlüğü, 2025 yılında Sabancı Topluluğu şirketlerinin tamamında risk algı anketi gerçekleştirdi. Anket sonuçları, Yürütme Kurulu ve Üst Yönetim'e uluslararası risk anketleriyle yapılan karşılaştırmalar eşliğinde sunuldu.

Finansal Riskler

Sabancı Holding Hazine Yönetimi Politikası, faiz, kur ve likidite risklerini kapsayan yatırım politikasına ilişkin kural ve esasları tanımlıyor. Holding'in Finans ve Risk Yönetimi ekipleri, finansal riskleri hem Holding hem de konsolide düzeyde çeşitli göstergeler aracılığıyla yakından izliyor ve yönetiyor; bu risklerin tanımlanmış eşikler içinde kalmasını sağlıyor. Ayrıca, riskler ve fırsatlar simüle edilerek bütçeleme süreçlerine entegre ediliyor; böylece stratejik düzeyde içgörü elde edilmesi sağlanıyor.

Stratejik Riskler

Stratejik riskler; kurumsal risk, sektörel riskler, ekonomik riskler, düzenleyici değişiklikler, itibar riski ve sürdürülebilirlik riski kapsamında değerlendiriliyor.

Sabancı Holding, stratejik riskleri uzun vadeli ve dinamik iş kolları yönetimi yaklaşımıyla ele alıyor. Bu yaklaşım, yüksek kârlılık ve sürdürülebilirlik potansiyeline sahip iş alanlarını geliştirerek rekabet avantajı sağlamaya

odaklanıyor. Sabancı Holding, sürdürülebilirlik risklerini stratejik riskler çerçevesinde sınıflandırıyor. Sürdürülebilirlik riskleri; sürdürülebilirlik politikalarına, mevzuata ve uluslararası standartlara olası uyumsuzluk yaratabilecek risklerin yanı sıra, daha düşük karbonlu bir ekonomiye uyum amacıyla yapılan yatırımlardan kaynaklanan geçiş risklerini de kapsıyor. Bu risk türü ayrıca, aşırı hava olaylarından kaynaklanan finansal etkiler gibi fiziksel riskleri de içeriyor. Holding, iklimle bağlantılı risklerin yönetimi amacıyla Topluluk genelinde kapsamlı bir girişim başlattı.

Söz konusu riskler ve bunlara bağlı fırsatlar, genel stratejiyle uyumu sağlamak amacıyla Sürdürülebilirlik Direktörlüğü koordinasyonunda ilgili komite ve birimler tarafından sistematik olarak yönetiliyor. Sürdürülebilirlik risklerinin yönetiminde Risk Yönetimi Direktörlüğü ve ilgili iş birimleri aktif rol alıyor.

Operasyonel Riskler

Denetim Başkanlığı, operasyonel riskleri belirlemek ve ortadan kaldırmak amacıyla şirket süreçleri ve sistemleri üzerinde düzenli kontroller gerçekleştiriyor. Bilgi Teknolojileri birimi, bilgi sistemlerine zarar gelmesi, siber saldırılar ve benzeri teknoloji risklerini; önleyici aksiyonlar, düzenli testler ve yedekleme planları aracılığıyla yönetiyor.

Sabancı Topluluğu, siber güvenlik seviyesini güçlendirmek ve teknoloji risklerini azaltmak amacıyla siber risk sigortasından yararlanıyor. İnsan Kaynakları birimi ise iş sağlığı ve güvenliği risklerini yönetiyor.

Uyum Riskleri

Yürürlükteki yasa, kural ve düzenlemelere uyum, Sabancı Holding'in temel sorumlulukları arasında yer alıyor. Holding'in Hukuk ve Uyum ekibi; rekabet hukuku, yaptırımlar ve ihracat kontrolleri, üçüncü taraf durum tespiti ve veri gizliliği dahil olmak üzere temel alanlarda kapsamlı uyum riski analizleri gerçekleştiriyor.

UYUM

Yasa, mevzuat ve etik standartlara uyum, Sabancı Holding için temel bir öncelik olmayı sürdürüyor. Standartlarımız, tüm Topluluk şirketleri için geçerli olup faaliyet gösterdiğimiz her coğrafyada hukuka, etik ilkelere ve Sabancı Topluluğu'nun menfaatleri doğrultusunda hareket edilmesini gerektiriyor.

2025 yılında Sabancı Holding, etik ve uyum alanındaki çalışmalarını yoğunlaştırdı ve birleşik etik ve uyum programını devreye aldı. Bu adım, yönetim çerçevemiz açısından önemli bir dönüm noktası oluşturuyor. Programın uygulama aşamasına geçmesiyle birlikte; ihbar ve olay yönetimi, eğitim etkinliği, Müşterini Tanı (KYC) uygulamaları, üçüncü taraf durum tespiti ve çıkar çatışması yönetimi gibi kritik alanlarda kayda değer iyileşmeler sağlanması bekleniyor.

Sabancı Holding, ayrıca uyumun ötesine geçen bir yaklaşımla tüm fonksiyonel alanlardaki politika ve prosedürleri kapsayan detaylı bir değerlendirme projesi başlattı. Bu proje, politikalarımızın güçlü, güncel ve gelişen iş ihtiyaçları, düzenleyici beklentiler ile küresel en iyi uygulamalarla uyumlu kalmasını sağlamayı amaçlıyor. Uyum süreçlerinin daha geniş kurumsal politika yönetişiyle entegre edilmesiyle Topluluk, daha bütüncül, dayanıklı ve şeffaf bir operasyonel yapı oluşturuyor.

Rekabet ve Anti-Tröst

Topluluk genelinde rekabet hukukuna uyumlu, adil ve etik rekabet ortamını sağlıyoruz. Topluluk şirketlerini içeren birleşme ve devralma işlemlerinde kapsamlı rekabet riski değerlendirmeleri yapıyor ve işlemin kapanışı öncesinde zorunlu bildirimleri tamamlıyoruz.

Yaptırımlar ve İhracat Kontrolleri

Sabancı Topluluğu şirketleri dünyanın farklı bölgelerinde faaliyet gösteriyor. Bu geniş coğrafi varlık, belirli ülkelere veya taraflara yönelik ürün ve hizmetlerin ithalatını, ihracatını ya da yeniden ihracatını

yasaklayan karmaşık ticari yaptırım ve ihracat kontrol mevzuatına özel bir dikkat gösterilmesini gerektiriyor.

Yürürlükteki tüm yaptırımlara ve ihracat kontrol rejimlerine uyumu sağlamak amacıyla politika ve prosedürler oluşturduk. Etik ve uyum programımız, sürekli izleme ve düzenli tarama faaliyetleriyle bu çalışmaların etkinliğini artırıyor. Bu süreçler, yaptırım ve ihracat kontrollerine ilişkin potansiyel risklerin erken aşamada tespit edilmesini sağlıyor; böylece zamanında önlem alınmasına ve Topluluk genelinde daha etkin ve güvenilir bir uyum yönetimine imkân sağlıyor.

Üçüncü Taraflar

Sabancı Topluluğu şirketleri, bankacılık, finansal hizmetler, enerji ve iklim teknolojileri, malzeme teknolojileri, mobilite çözümleri ve dijital alanlarda 18 ülkede geniş bir ürün ve hizmet portföyü sunuyor. Bu geniş faaliyet alanı, tedarikçiler, distribütörler, araçlar, acenteler ve danışmanlar dahil olmak üzere çok sayıda üçüncü tarafla çalışmayı gerektiriyor. Bu durum, iş ortaklarının mevzuata aykırı faaliyet ve davranışları nedeniyle Sabancı Topluluğu şirketlerinin sorumlu tutulma riskini artırabiliyor. Bu riskleri azaltmak amacıyla üçüncü taraf risk değerlendirmesi, güçlendirilmiş durum tespiti ve risk azaltım önlemlerine yönelik politika ve prosedürler uyguluyoruz.

Yeni başlattığımız birleşik etik ve uyum programı, ortak standartlar oluşturarak, operasyonel kontrolleri bütüncül bir yapı içinde entegre ederek ve üçüncü taraflarla ilişkilerin uçtan uca yönetişimini destekleyerek bu çalışmaları daha da güçlendiriyor. Buna ek olarak, düzenli üçüncü taraf tarama ve izleme faaliyetleri potansiyel risklerin erken aşamada tespit edilmesini sağlıyor. Böylece zamanında müdahale edilebiliyor ve Topluluk genelinde risk yönetimi daha etkin hale geliyor.

Siber Güvenlik ve Veri Gizliliği

Kişisel verilerin, gizli bilgilerin ve bilgi teknolojileri sistemlerinin yetkisiz erişim, kullanım veya ifşaya karşı korunması, Sabancı Topluluğu için büyük önem taşıyor.

2025 yılında Sabancı Holding, uçtan uca Veri Gizliliği Projesi'nin tamamlanması konusunda önemli ilerleme kaydetti ve proje son aşamasına ulaştı. Bu kapsamlı proje; yönetim yapılarından veri işleme kontrollerine, eğitim faaliyetlerinden dokümantasyon ve operasyonel uygulamalara kadar veri gizliliğinin tüm boyutlarını kapsıyor. Böylece güvenli, veri gizliliği bilincine sahip ve dayanıklı bir bilgi ortamı oluşturma taahhüdümüzü destekliyor. Buna paralel olarak siber güvenlik çalışmalarımız gelişmeye devam ediyor. Sistem dayanıklılığının artırılması, tehdit tespit ve müdahale kapasitesinin güçlendirilmesi ve dijital altyapımızın ortaya çıkan risklere karşı korunması amacıyla güçlü teknik kontrollerin uygulanması önceliklerimiz arasında yer alıyor.

İŞ ETİĞİ, RÜŞVET VE YOLSUZLUKLA MÜCADELE

Sabancı Topluluğu olarak çalışanlarımız ve paydaşlarımızla karşılıklı sorumluluklarımızın çerçevesini Sabancı Topluluğu İş Etiği Kuralları (SA-ETİK) ile belirliyoruz. Dürüstlük ve doğruluk ilkelerine dayanan SA-ETİK, tüm karar ve faaliyetlerimizde belirleyici olan yasa, yönetmelik ve iç prosedürlere rehberlik ediyor ve İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi ile Uluslararası Çalışma Örgütü'nün temel sözleşmeleriyle uyumlu bir çerçeveye sunuyor.

SA-ETİK, Sabancı Holding ve Topluluk şirketlerinin tüm Yönetim Kurulu Üyeleri, yöneticileri ve çalışanları için bağlayıcılık taşıyor. Ayrıca tedarikçilerimiz, taşeronlarımız, bayilerimiz, iş ortaklarımız ve benzeri tüm paydaşlarımızdan da bu Kurallar'a uyumlu hareket etmelerini bekliyoruz. Sabancı Holding Yönetim Kurulu, SA-ETİK'in Topluluk genelinde benimsenmesini, uygulanmasını ve uyumunun gözetimini birinci derecede üstleniyor. Holding ve Topluluk şirketlerinin Üst Yönetimi ise SA-ETİK'in ya da bu çerçevede şirketlerine özgü oluşturulan iş etiği kurallarının uygulanmasını ve bu kültürün yerleşmesini sağlıyor.

SA-ETİK ve ilgili tüm politikalar, Etik Kurulu'nun önerileri doğrultusunda İnsan Kaynakları ve Sürdürülebilirlik Grup Başkanlığı tarafından düzenli olarak gözden geçiriliyor, güncelleniyor, belgeleniyor ve Sabancı Holding CEO'su ile Yönetim Kurulu Başkanı'nın onayı sonrasında Holding ve Topluluk şirketlerine duyuruluyor.

- Holding ve Topluluk şirketlerinin İnsan Kaynakları birimleri, politika ve kuralların anlaşılmasını sağlamak amacıyla tüm çalışanları, yarı zamanlı ve sözleşmeli çalışanlar dahil, yılda en az bir kez SA-ETİK hakkında bilgilendiriyor ve bu konuda eğitimler veriyor. Ayrıca çalışanlarla bu konudaki iletişimini kesintisiz yürütüyor.
- Holding ve Topluluk şirketleri, çalışanların etik kuralları okumalarını, bu konuda bilgilendirilmelerini ve Çalışan Bildirgesi'ni imzalamalarını sağlıyor.
- Holding ve Topluluk şirketleri her yılın başında tüm çalışanların İş Etiği Uygunluk Formu'nu imzalayarak bildirimlerini yenilemelerini sağlıyor.

Sabancı Holding kapsamında 2025 mali yılına ait ÇSY politikaları açısından önem arz eden ve/veya faaliyetleri önemli ölçüde etkileyebilecek ÇSY konularında açılmış ve/veya sonuçlanmış herhangi bir dava bulunmuyor.

Sabancı Topluluğu hiçbir koşulda rüşvet ve yolsuzluğa tolerans göstermiyor. Tüm Topluluk yöneticilerimizden ve çalışanlarımızdan Rüşvet ve Yolsuzlukla Mücadele Politikası'nda yer alan görev ve sorumluluklara uygun hareket etmelerini bekliyoruz. Rüşvet ve Yolsuzlukla Mücadele Politikası, Topluluk yöneticileri ve çalışanlarının yanı sıra ilgili tüm paydaşlar, tedarikçiler, iş ortakları ve danışmanlar için de bağlayıcılık taşıyor. Sözleşmelerimizde, iş ortaklarımızın SA-ETİK ve Rüşvet ve Yolsuzlukla Mücadele Politikası'na uyum göstermesi şartına açıkça yer veriyoruz.

Kara listeye alınan kişi ve şirketleri kamu otoriteleriyle yakın koordinasyon içinde izliyoruz. Kamu kurumları tarafından herhangi bir nedenle sakıncalı veya riskli görülen, Topluluk kültürümüze aykırı davranış sergileyen ya da süreçlerimize uyumsuz davranışta ısrar eden tedarikçileri kara listeye alıyor ve iş ilişkisini sonlandırıyoruz. Böylece rüşvet ve yolsuzluk faaliyetlerine karıştığı bilinen ya da şüphe edilen tedarikçi, taşeron ve müşterileri tespit edebiliyoruz.

Aykırı davranışa sevk eden, teşvik eden, yönlendiren, bu davranışı onaylayan veya bilgisi olduğu halde gerekli bildirim yapmayan kişilere de yaptırım uyguluyoruz. Bununla birlikte söz konusu tedarikçiler her yıl yeniden değerlendiriliyor ve ihlalleri giderdikten sonra tekrar tedarikçi listesine alınabiliyor.

Sabancı Holding Etik Kurulu, gözetim ve denetim fonksiyonlarının yerine getirilmesinde Yönetim Kurulu'na destek sağlıyor. Tüm paydaşlar etik kural ihlallerini <https://sabanci.ethicspoint.com> adresi üzerinden çevrim içi olarak veya +90 800 621 24 61 numaralı telefonu arayarak Etik Kurulu'na iletebiliyor. Etik Kurulu, yapılan tüm bildirimleri gizlilik politikasına uygun şekilde titizlikle inceliyor ve en kısa sürede çözüme kavuşturuyor. Bildirimde bulunan kişiler Kurul'un koruması altına alınırken, endişelerini dile getirdikleri için herhangi bir baskı, zorlama ya da cezai yaptırıma maruz kalmayacakları da güvence altına alınıyor.

[Sabancı Topluluğu İş Etiği Kuralları](#) ve [Rüşvet ve Yolsuzlukla Mücadele Politikası](#); başta rüşvet ve yolsuzlukla mücadele olmak üzere insan kaynakları ve çevresel konular ile çalışma ilkeleri ve yasal yükümlülüklerle uyum gibi kurumsal alanları kapsıyor. İlgili denetim birimleri, Uluslararası İç Denetim Standartları ve Etik Kurallar uyarınca Denetim Komitesi'nin kontrolünde periyodik ya da talebe bağlı özel denetimler yürütüyor. Bu denetimler; yasal düzenlemelere, sözleşmelere, şirket politika ve prosedürlerine ve etik kurallara uyumu değerlendiriyor.

Aynı zamanda hata ve usulsüzlüklerin önlenmesine katkı sağlıyor, varlıkların korunmasını destekliyor ve risk yönetimi ile iç kontrol ortamının etkinliğini inceliyor. Operasyonel ve finansal bilgilerin doğruluğu ile bütünlüğü de gözden geçiriliyor ve iyileştirme fırsatları tespit ediliyor. Denetimler, sürdürülebilirlik raporlamasında yer alan tüm Topluluk şirketlerini kapsıyor ve denetlenecek iş birimleri risk bakış açısıyla önceliklendiriliyor. Topluluk şirketlerinin İç Denetim Birimleri de Denetim Komitelerinin gözetiminde aynı amaca yönelik olarak en az üç yılda bir düzenli denetimler gerçekleştiriyor.

Denetim kapsamı tüm Topluluk şirketlerini içeriyor. İlgili yıl içinde denetlenecek birimler risk perspektifiyle önceliklendiriliyor. Denetim faaliyetleri, yukarıda belirtilen kanallar aracılığıyla iletilen bildirim ve şikayetler ile yasal düzenlemelere, etik kurallarımıza ve diğer şirket düzenlemelerine aykırılık içeren ihlallere yönelik özel incelemeleri kapsıyor. Banka hariç 2025 yılında yapılan etik bildirim sayısı 889 olarak gerçekleşti. Bu bildirimlerin %20'si Etik Kurulu'na, geri kalanı ise doğrudan şirketlere yapıldı. Bildirim ve ihlaller; ihmal, kötü ve sorumsuz yönetim, rüşvet ve yolsuzluk-çıkar çatışması, mobbing ve taciz, çalışma koşulları-ücret- iş şikayetleri ile müşteri ve tedarikçilerden gelen şikayet ve bildirimler olmak üzere beş kategori altında sınıflandırıldı. Bildirimlerin değerlendirilmesinin ardından tüm vakalar incelendi ve %60 oranında etik ihlali tespit edildi.

Ihlallerin %44'ü idari konularla ilgiliydi. Bunu %33 ile mobbing ve taciz, çalışma koşulları, ücretler ve işle ilgili diğer şikayetler izledi. Soruşturmalar sonucunda 142 vakada 531 çalışanın iş akdi etik ihlaller nedeniyle feshedildi. H.Ö. Sabancı Holding A.Ş. özelinde ise yıl içinde herhangi bir etik bildirim ya da vaka yaşanmadı.

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 görüldüğü 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 karşılaşılmamıştır.

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.

KONSOLİDE FİNANSAL TABLolar

Netlik, güvenin temelini oluşturuyor. Finansal tablolarımız; doğruluk, şeffaflık ve dürüstlük ilkeleriyle inşa ettiğimiz uzun vadeli değer yaratımının sağlam zemini ortaya koyuyor. Bu sayfalar, Sabancı'nın titiz raporlama yaklaşımını, güçlü kontrol yapısını ve tüm paydaşlara karşı hesap verebilirliğe olan bağlılığını yansıtıyor.

Konsolide Finansal Tablolar

2025 yılı Konsolide Finansal Tabloları'na, [2025 Entegre Faaliyet Raporu internet sitesi](#) altında yer alan ["İndirme Merkezi"](#) bölümünden ulaşabilirsiniz.

Buna ek olarak, Rapor boyunca atıfta bulunulan kurumsal yönetim ve sürdürülebilirlik açıklamaları, sürdürülebilirlik kaynakları ve politika dokümanlarına aynı platform üzerinden erişebilirsiniz.

Bu dokümanların tamamı, yapılandırılmış ve kapsamlı bir raporlama çerçevesi oluşturuyor ve Sabancı Holding'in toplam değer yaratımına yönelik entegre yaklaşımını yansıtıyor.

2025 ENTEGRE FAALİYET RAPORU İNDİRME MERKEZİ



2025 Entegre Faaliyet Raporu İndirme Merkezi'ne ulaşmak için lütfen [buraya](#) tıklayınız veya QR kodunu akıllı telefonunuz aracılığıyla tarayınız.

2025 Yılı Konsolide Finansal Tabloları
Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Uyum Raporlaması

Bağımsız Denetçi Raporları ve Sorumluluk Beyanı

Yönetim Kurulu'nun Yıllık Faaliyet Raporuna
İlişkin Bağımsız Denetçi Raporu
Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Bağımsız
Denetçi Raporu
Sorumluluk Beyanı

Sunumlar

Finansal Sonuçlar Sunumları
Yatırımcı Sunumları

Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Açıklamaları

Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Raporu
Sürdürülebilirlik İlkelerine Uyum Raporu
Kurumsal Yönetim Bilgi Formu

Olağan Genel Kurul Toplantısı Hakkında Bilgiler

2025 Yılı Olağan Genel Kurul Toplantı
Gündemi
2025 Yılı Kâr Dağıtım Tablosu ve Kâr Payı
Oranları Tablosu
Mali Haklar, Bağışlar, Ar-Ge Giderleri ve
Yatırım Harcamalarına İlişkin Açıklamalar

Sürdürülebilirlik Bilgileri ve Kaynakları

2025 CDP Raporu
Daha İyi Bir Hayat İçin Sürdürülebilirlik
2024 Raporu
TSRS Uyumlu Sürdürülebilirlik Raporu 2024
Doğa Taahhüdü
Sabancı Holding İnsan Hakları Rehberi
Sabancı Holding İnsan Hakları Durum
Tespiti Prosedürü

Politikalar ve İlkeler

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 Çeşitlilik Politikası
Yönetim Kurulu Üyeleri ve Üst Düzey Yöneticilere
İlişkin Ücretlendirme Politikası
Kişisel Verilerin Korunması ve İşlenmesi Politikası
Sabancı Topluluğu İş Etiği Kuralları
Kadının Güçlenmesi Prensipleri
İş'te Eşitlik Bildirgesi
Vergi Politikası
Transfer Fiyatlandırması Politikası

TİCARİ UNVANI

Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş.

VERGİ DAİRESİ VE NUMARASI

İSTANBUL – Büyük Mükellefler Vergi Dairesi Başkanlığı 4540019679

ADRES

Sabancı Center 4. Levent 34330 İstanbul Türkiye

TELEFON

+90 (212) 385 80 80

BORSA İSTANBUL İŞLEM KODU

SAHOL

RESMİ İNTERNET SİTESİ ADRESİ

<https://www.sabanci.com/tr/>

YATIRIMCI İLİŞKİLERİ İNTERNET SİTESİ ADRESİ

<https://yatirimciiliskileri.sabanci.com/tr/>

RAPOR İNTERNET SİTESİ ADRESİ

<https://yatirimciiliskileri.sabanci.com/tr/2025-faaliyet-raporu/>

SABANCI HOLDİNG YATIRIMCI İLİŞKİLERİ EKİBİ İLETİŞİM BİLGİLERİ

E-posta: investor.relations@sabanci.com

Telefon: +90 212 385 83 84

SABANCI HOLDİNG SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK EKİBİ İLETİŞİM BİLGİLERİ

E-posta: sustainability@sabanci.com

RAPORLAMA DANIŞMANI

Sinem Özönur

TASARIM

roundabout

YASAL UYARI

2025 Entegre Faaliyet Raporu'nda ("Rapor") yer alan bilgiler ve analizler raporlama sürecinde doğru ve güvenilir olduğuna inanılan kaynaklar ve bilgiler kullanılarak sadece bilgilendirme amaçlı olarak yazılmıştır. Herhangi bir yatırım kararı için temel oluşturma amacı taşımaz. Sabancı Holding, yöneticileri, çalışanları ve Rapor'un üretiminde katkıda bulunan diğer tüm şahıslar ve kurumlar, bu Rapor'da yer alan bilgilerin kullanımı nedeniyle doğabilecek zararlardan sorumlu tutulamazlar. Rapor'un her hakkı Sabancı Holding'e aittir.



SABANCI