

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.