

"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.

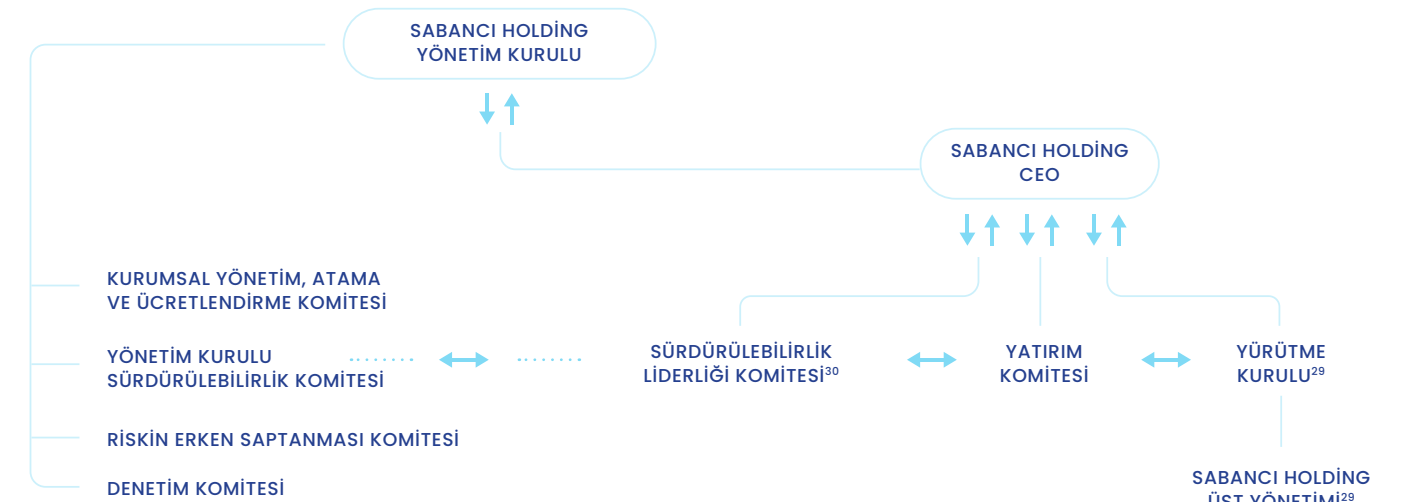
Bu entegre yönetim yapısında CEO, hem Yönetim Kurulu üyesi olarak görev alıyor hem de en üst düzey icra sorumluluğunu üstleniyor. Yönetim Kurulu, gözetim görevini Denetim Komitesi, Riskin Erken Saptanması Komitesi, Kurumsal Yönetim, Atama ve Ücretlendirme Komitesi ile Yönetim Kurulu Sürdürülebilirlik 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 Üyeliliği 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 Gümüşlüoğlu
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-çıkarcı 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 görüşüldüğü 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 aday, 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.