

## ● RAPOR HAKKINDA

- YÖNETİM KURULU BAŞKANI MESAJI
- CEO MESAJI
- SABANCI HOLDİNG HAKKINDA
- SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE ÖNCÜLÜK ETMEK
- İKLİM ACİL DURUMUNUN ÇÖZÜMÜ İÇİN ÖNCÜ ADIMLAR ATMAK
- İNSAN VE TOPLUM ODAKLI POZİTİF ETKİMİZİ ARTIRMAK
- SÜRDÜRÜLEBİLİR İŞ MODELLERİNİ TEŞVİK ETMEK
- TEKNOLOJİ, İNOVASYON VE DİJİTALLEŞME
- İNSAN KAYNAĞIMIZ
- YÖNETİŞİM
- EKLER

# RAPOR HAKKINDA

🕒 3 dk.

H.Ö. Sabancı Holding olarak 2014 yılından bu yana her yıl düzenli bir şekilde ekonomik, sosyal ve çevresel performansımızı ve faaliyetlerimizle yarattığımız değeri şeffaf bir şekilde paydaşlarımızla paylaşıyoruz. Teknoloji ve sürdürülebilirlik temelli hızlı ve keskin dönüşümümüz kapsamında, Topluluk amacımızı “Sürdürülebilir bir yaşam için, öncü girişimlerle Türkiye ile dünyayı birleştiririz” olarak tanımlıyoruz. Bu vaadi gerçekleştirmek için ortaya koyduğumuz Sürdürülebilirlik Yol Haritamızı, İklim Acil Durumunun Çözümü için Öncü Adımlar Atmak, İnsan ve Toplum Odaklı Pozitif Etkimizi Artırmak ve Sürdürülebilir İş Modellerini Teşvik Etmek alanları üzerine inşa ettik.

2021 Sürdürülebilirlik Raporu’nda (Rapor), Topluluk şirketlerinin<sup>1</sup> 1 Ocak 2021-31 Aralık 2021 dönemindeki Türkiye faaliyetlerine ilişkin performansını ve iyi uygulamalarını paylaşıyoruz. Rapor, Sürdürülebilirlik Yol Haritasında yer alan 2050 hedeflerimizle ilgili ilerlememizi içeriyor ve Topluluğun performansını ilgili noktalarda Holding ve sektörler<sup>2</sup> özelinde açıklıyor.

Bu rapor GRI (Global Raporlama Girişimi) Standartları Temel (Core) seçeneğine uygun olarak hazırlanmıştır. Rapor hazırlanırken Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi (United Nations Global Compact-UNGC) ve Kadının Güçlenmesi Prensipleri (Women’s Empowerment Principles-WEPs) ile İklimle Bağlantılı Finansal Beyan Görev Gücü (Task Force on Climate-related Financial Disclosures-TCFD) (Ek 6: TCFD) tavsiyeleri göz önünde bulundurulmuştur. Rapor ayrıca faaliyetlerimiz aracılığıyla Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları’na (SKA) olan yaptığımız katkıları da içeriyor.

Bu yıl, 2021 yılı Sürdürülebilirlik Yol Haritamızda uzun vadeli amaçlarımıza hizmet eden seçili çevresel, sosyal ve ekonomik performans göstergeleri Uluslararası Güvence Denetimleri Standardı 3000 - “Tarihi Finansal Bilgilerin Bağımsız Denetimi veya Sınırlı Bağımsız Denetimi Dışındaki Diğer Güvence Denetimleri Standardı” (Revize “ISAE 3000”) ve Uluslararası Güvence Denetimi Standardı 3410 - “Sera Gazı Beyanlarına İlişkin Güvence Denetimleri Standardı” (“ISAE 3410”)<sup>3</sup> uyarınca doğrulanmıştır (Ek 5: Güvence Beyanı).

Raporla ilgili soru, görüş ve önerilerinizi [sustainability@sabanci.com](mailto:sustainability@sabanci.com) adresine iletebilirsiniz.



✓ Denetlenmiş verileri ifade etmektedir.

<sup>1</sup>Sabancı Topluluğu; H.Ö. Sabancı Holding A.Ş. (Sabancı Holding), Akbank T.A.Ş. (Akbank), Aksigorta A.Ş. (Aksigorta), Agesa Emeklilik ve Hayat A.Ş. (Agesa), Carrefoursa Carrefour Sabancı Ticaret Merkezi A.Ş. (Carrefoursa), Teknosa İç ve Dış Ticaret A.Ş. (Teknosa), Sabancı Dijital Teknoloji Hizmetleri A.Ş. (SabancıDx), Akçansa Çimento Sanayi ve Ticaret A.Ş. (Akçansa), Çimsa Çimento Sanayi ve Ticaret A.Ş. (Çimsa), Çimsa Sabancı Cement BV (CSC BV), Enerjisa Enerji A.Ş. (Enerjisa Enerji), Enerjisa Üretim Santralleri A.Ş. (Enerjisa Üretim), Temsa Skoda Sabancı Ulaşım Araçları A.Ş. (Temsal Ulaşım Araçları), Kordsa Teknik Tekstil A.Ş. (Kordsa), and Brisa Bridgestone Sabancı Lastik Sanayi ve Ticaret A.Ş. (Brisa) şirketlerinden oluşmaktadır. Enerjisa Enerji A.Ş. (Enerjisa Enerji) verileri Başkent Elektrik Dağıtım A.Ş., İstanbul Anadolu Yakası Elektrik Dağıtım A.Ş., Toroslar Elektrik Dağıtım A.Ş., Enerjisa Başkent Elektrik Perakende Satış A.Ş., Enerjisa İstanbul Anadolu Yakası Elektrik Perakende Satış A.Ş., Enerjisa Toroslar Elektrik Perakende Satış A.Ş. ve Enerjisa Müşteri Çözümleri A.Ş. şirketlerinin verilerini içermektedir. Enerjisa Üretim Santralleri A.Ş. (Enerjisa Üretim) verileri Enerjisa Enerji Üretim A.Ş., Enerjisa Elektrik Enerjisi Toptan Satış A.Ş. ve Enerjisa Doğalgaz Toptan Satış A.Ş. verilerini içermektedir. Sabancı Vakfı, Sabancı Üniversitesi ve Sabancı Müzesi (Sabancı Üniversitesi Sakıp Sabancı Müzesi) yalnızca iyi uygulamalar olarak Rapor'da yer almaktadır. Bu kuruluşlar sayısal performansa dâhil edilmemiştir. <sup>2</sup>Akbank Banka, Aksigorta ve Agesa Finansal Hizmetler, Carrefoursa ve Teknosa Perakende, Akçansa, Çimsa ve CSC BV Yapı Malzemeleri, Enerjisa Enerji ve Enerjisa Üretim Enerji, Kordsa, Temsa ile Brisa Sanayi, SabancıDx ise Dijital sektörü olarak gruplandırılmıştır.

<sup>3</sup>ISAE 3000 (Revize) Tarihi Finansal Bilgilerin Bağımsız Denetimi veya Sınırlı Bağımsız Denetimi Dışındaki Diğer Güvence Denetimleri Standardı ve ISAE 3410 Sera Gazı Beyanlarına İlişkin Güvence Denetimleri Standardı.

- RAPOR HAKKINDA
- **YÖNETİM KURULU BAŞKANI MESAJI**
- CEO MESAJI
- SABANCI HOLDİNG HAKKINDA
- SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE ÖNCÜLÜK ETMEK
- İKLİM ACİL DURUMUNUN ÇÖZÜMÜ İÇİN ÖNCÜ ADIMLAR ATMAK
- İNSAN VE TOPLUM ODAKLI POZİTİF ETKİMİZİ ARTIRMAK
- SÜRDÜRÜLEBİLİR İŞ MODELLERİNİ TEŞVİK ETMEK
- TEKNOLOJİ, İNOVASYON VE DİJİTALLEŞME
- İNSAN KAYNAĞIMIZ
- YÖNETİŞİM
- EKLER

# YÖNETİM KURULU BAŞKANI MESAJI

🕒 5 dk.



## Değerli Paydaşlarımız;

Son yıllarda yaşadığımız olağanüstü gelişmeler, bilimin ve aklın, insanlığın kutup yıldızı olduğunu hepimize bir kez daha kanıtladı.

Bugün tüm küresel problemlerin, iklim acil durumunun, eşitsizliklerin ve insani krizlerin kalıcı olarak üstesinden gelebilmemiz için bilimin ve aklın aydınlattığı yoldan sapmamamız gerektiği artık tartışılmaz bir gerçek.

Dünya genelindeki tüm bağımsız araştırmalar, raporlar, akademik çalışmalar, bu yolda başarıya ulaşmanın yolunun kapsamlı sürdürülebilirlik uygulamalarından geçtiğini defaatle dile getiriyor. Ekonomiden sağlığa, enerjiden jeopolitik sahaya kadar karşı karşıya olduğumuz tüm problemlerin uzun vadeli çözümü için sürdürülebilirliği temel prensip olarak benimseyen kitlelerin artması hepimizi umutlandırıyor. Avrupa Birliği Yeşil Mutabakatı, tüm dünyada karbon emisyonlarının yaklaşık %70'ini kapsayan ülkelerin net sıfır emisyon taahhüdü vermesi, dünyanın en büyük yatırımcılarının sürdürülebilirliği bir yatırım kriteri olarak kabul etmesi gibi çok sayıda gelişme, dünyanın en önemli ekonomik ve toplumsal aktörlerinin sürdürülebilirlik bilinci etrafında ortak bir akıl arayışına girdiğinin önemli göstergeleri.

Kamunun, özel şirketlerin ve akademik dünyanın bilgi birikimi ve gelecek tutkusuyla, her geçen gün güçlendirmemiz gereken bu 'ortak akıl', bahsettiğimiz sürdürülebilirlik bilincinin de en büyük itici gücü konumunda.

Sabancı Topluluğu olarak, "Sürdürülebilir bir yaşam için, öncü girişimlerle Türkiye ile dünyayı birleştiririz" olarak yeniden tanımladığımız Topluluk Vaadimiz ile yaklaşık 100 yıllık bilgi birikimimizi, uluslararası deneyimimizi, teknolojik altyapımızı ve üretim gücümüzü bu ortak akıl için seferber etmiş durumdayız.

Sürdürülebilirliğin tüm unsurlarını kapsayan bütüncül yol haritamızla, ülkemizde ve bölgemizde öncü ve örnek olma misyonumuzu kararlılıkla sürdürüyoruz.

Hacı Ömer Sabancı'nın ektiği ilk tohumlardan itibaren, 'Sabancı olma'nın dünyaya, insanlığa, topluma, tüm paydaşlara karşı bir sorumluluk taşımak anlamına geldiğini çok iyi biliyoruz.

Bu raporda özetlenen tüm proje ve uygulamalar, işte bu sorumluluk duygusunun, içinden geçtiğimiz çalkantılı döneme rağmen aynı şekilde devam ettiğinin somut birer göstergesi.

Bu proje ve uygulamaların hayata geçirilmesinde emeği geçen, Sabancı'nın sürdürülebilir gelecek vizyonuna katkı sunan, bilimin ve aklın aydınlattığı yolda bizlere cesaret veren her bir Sabancı çalışanına ve diğer tüm paydaşlarımıza teşekkür ediyorum.

## Güler Sabancı

Yönetim Kurulu Başkanı

- RAPOR HAKKINDA
- YÖNETİM KURULU BAŞKANI MESAJI
- CEO MESAJI
- SABANCI HOLDİNG HAKKINDA
- SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE ÖNCÜLÜK ETMEK
- İKLİM ACİL DURUMUNUN ÇÖZÜMÜ İÇİN ÖNCÜ ADIMLAR ATMAK
- İNSAN VE TOPLUM ODAKLI POZİTİF ETKİMİZİ ARTIRMAK
- SÜRDÜRÜLEBİLİR İŞ MODELLERİNİ TEŞVİK ETMEK
- TEKNOLOJİ, İNOVASYON VE DİJİTALLEŞME
- İNSAN KAYNAĞIMIZ
- YÖNETİŞİM
- EKLER



## Değerli Paydaşlarımız,

2010'lu yıllarda iş dünyasındaki etkisini çok daha güçlü bir şekilde hissettiğimiz dönüşüm süreci, COVID-19 pandemisiyle birlikte tüm tahminlerin ötesinde bir hıza ulaştı.

Bugün belirli bir ölçüde kontrol altına alınmış olsa da pandeminin birçok alanda ortaya çıkardığı geri döndürülemez sonuçları deneyimlemeye devam ediyoruz. Pandeminin ilk günlerinden itibaren yaşanan tedarik zinciri sorunları, hammadde eksikliğinden kaynaklanan üretim duraksamaları ve dünyada etkisini her geçen gün artıran iklim acil durumunun küresel ekonomi üzerinde yarattığı gölge, bugün çok daha uzun süreli sonuçlar doğurabilecek enflasyonist bir tehdide evrilmiş durumda.

Dünyada pek çok hükümetin salgın sürecinde hane halkını ve ekonomik aktörleri korumak amacıyla devreye aldığı destekleyici mali politikaların yanı sıra son dönemde Rusya-Ukrayna savaşının tetiklediği yüksek enerji ve hammadde maliyetlerinin, bu enflasyonist ortamı tüm dünyada orta vadede kalıcı hale getireceğini öngörmek çok da zor değil.

Tüm bunların aslında anlamı şu: Pandeminin sonuna yaklaştığımızı düşünsek de zor zamanlar henüz bitmedi. Ve bir süre daha bu zorlu ortamda işlerimizi büyütme; hissedarlarımıza ve paydaşlarımıza değer yaratmaya gayret edeceğiz.

Zorlu bir yolculuk olduğunu bilsek de Sabancı Topluluğu olarak geleceğe belki de hiç olmadığı kadar umutla bakıyoruz. Bunun en büyük nedeni, bugünün dünyasında kalıcı başarının anahtarı olan dijitalleşmeyi ve sürdürülebilirliği, Topluluk bünyesinde gerçek anlamda içselleştirmeyi başarmış olmamız.

2021 yılı sonunda açıkladığımız başarılı finansal sonuçlarımız, artık iş kültürümüze işleyen bu yaklaşımın en somut göstergesi. Bu dönemde kombine gelirlerimizi yüzde 46, kombine FAVÖK'ümüzü ise yüzde 61 seviyesinde artırırken, konsolide özkaynak kârlılığımızı ise tek seferlik gelir giderler hariç yüzde 22'nin üzerine taşımayı başardık.

Tüm bu finansal verilerin yanında, beni ve yönetim ekibimizi en çok mutlu eden gelişme ise, bu performansı sürdürülebilirlik ilkelerimizden güç alarak yürütmeyi başarabilmek.

Bugün Topluluk Vaadimizin de temelinde yer alan ve bizim için bir hedeften, bir sözden ya da bir taahhütten öte, faaliyetlerimizin temelini oluşturan sürdürülebilirlikle ilgili 2021 yılında da çok önemli başarılarla imza attık. 2020 yılında tasarladığımız ve 2021 yılında Yönetim Kurulumuzun da onayıyla hızlı bir şekilde uygulamaya aldığımız Sürdürülebilirlik Yol Haritamız kapsamında, belirlenen 80 üst düzey aksiyonun yarısından fazlasını sadece bir yıl içerisinde tamamlamayı başardık.

İklim acil durumunun çözümü için öncü adımlar atmak, insanlığa ve topluma pozitif etkimizi artırmak ve sürdürülebilir iş modellerini teşvik etmek olarak tanımladığımız üç farklı başlıkta, Topluluk şirketlerimizle birlikte kararlı bir şekilde yolumuza devam ediyoruz. Bu süreçte elde ettiğimiz başarılar da çıktığımız yolda bizleri cesaretlendiriyor.

MSCI ESG ve CDP İklim Değişikliği derecelendirmelerinde, notumuzu bir yılda 2'şer kademe birden yükseltmemiz, Refinitiv ESG değerlendirmesinde diğer Holding'ler arasında en yüksek puanı alarak A seviyesine ulaşmamız, Bloomberg Cinsiyet Eşitliği Endeksi'ne dahil edilmemiz ve Forbes'un "Dünyanın En Kadın Dostu Şirketleri" listesinde yer alan ilk ve tek Türk Şirketi

- RAPOR HAKKINDA
- YÖNETİM KURULU BAŞKANI MESAJI
- CEO MESAJI
- SABANCI HOLDİNG HAKKINDA
- SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE ÖNCÜLÜK ETMEK
- İKLİM ACİL DURUMUNUN ÇÖZÜMÜ İÇİN ÖNCÜ ADIMLAR ATMAK
- İNSAN VE TOPLUM ODAKLI POZİTİF ETKİMİZİ ARTIRMAK
- SÜRDÜRÜLEBİLİR İŞ MODELLERİNİ TEŞVİK ETMEK
- TEKNOLOJİ, İNOVASYON VE DİJİTALLEŞME
- İNSAN KAYNAĞIMIZ
- YÖNETİŞİM
- EKLER

olmamız, bizi cesaretlendiren bu başarılarından sadece birkaçı. Parçası olduğumuz Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi'ne ve temel prensiplerine olan süregelen desteğimizin yanı sıra Dünya Sürdürülebilir Kalkınma İş Konseyi (WBCSD), Dünya Ekonomik Forumu (WEF), CNBC ESG Konseyi gibi küresel sürdürülebilirlik platformlarında da bu alanın savunuculuğu yapmaya devam ettik.

Diğer taraftan, belirlenen tüm başlıklarda sürdürülebilirlik performansımızı, bağımsız kuruluşların denetimine açarak, kendimizi tarafsız bir değerlendirmeye tabi tutuyoruz. Bununla beraber Grup Başkanlarımız seviyesinde faaliyet gösteren Sürdürülebilirlik Liderliği Komitemize ek olarak, sadece Yönetim Kurulumuzdaki bağımsız üyelerden oluşan 'Yönetim Kurulu Sürdürülebilirlik Komitemiz', bu alandaki performansımızı gözden geçiriyor. 2021 yılında biri Yönetim Kurulu seviyesinde olmak üzere 4 komite toplantısı ve 11 tematik görev gücü toplantısıyla Topluluğumuzdaki ilerlemeyi kolektif bir şekilde tartıştık ve gelişim alanlarımızı masaya yatırdık.

2020 yılından itibaren, benim ve tüm Grup Başkanlarımızın performans hedeflerine, en az yüzde 15 seviyelerinde olacak şekilde entegre ettiğimiz ESG parametreleriyle, bu süreci en üst seviyede sahipleniyoruz. Türkiye'deki holdingler arasında bir ilk olan bu uygulama kapsamında, belirlenen parametrelerin ağırlığını daha da artıracamız.

Diğer yandan, Topluluk şirketlerimiz de Sürdürülebilirlik Yol Haritamız kapsamında, kendi alanlarında örnek uygulamaları hayata geçirmeyi sürdürüyor.

İklım acil durumuyla mücadele kapsamında, 2050 yılı için koyduğumuz Net Sıfır Emisyon ve Sıfır Atık hedefleri için döngüsel ekonomi odaklı çalışmalara hız veren şirketlerimiz, bir yandan da dünyamızın tanıklık ettiği teknoloji ve malzeme devrimine yön vererek sürdürülebilir iş modellerini teşvik etmeye devam ediyor.

Topluluk şirketlerimizin son dönemdeki bazı başarılarını paylaşmam gerekirse;

- Sabancı Topluluğu, toplam kombine net satış gelirlerine göre toplam emisyon ve enerji yoğunluğunu, 2020 yılına kıyasla sırasıyla %27 ve %25 azalttı.

- Ekonomiye yeniden kazandırdığı atık oranı %80 olurken, su oranı %23 olarak gerçekleşti.
- Yenilenebilir elektrik kullanımında bir önceki yıla kıyasla %116 artış kaydetti. Sürdürülebilirlik odaklı Ar-Ge harcamalarımızla birlikte toplam çevresel yatırım ve harcamalarımız son iki yılda yaklaşık 1 milyar TL'ye ulaştı.
- Sürdürülebilirlikle bağlantılı ürün ve hizmetlerden kaynaklanan banka dışı net satış gelirlerinin tutarı 7,7 milyar TL olarak gerçekleşti.
- Toplam Ar-Ge ve inovasyon harcamalarının içinde sürdürülebilirlik odaklı harcamaların oranı geçen yıla kıyasla %44'ten %51'e yükseldi.
- Karar seviyesinde rol alan kadınların %40'ı, STEM rollerinin %33'ü, gelir getiren rollerin %43'ü kadınlardan oluştu.
- Yakın bir geçmişte Türk sanayisinin ilk yeşil hidrojen tesisini kurmak üzere bir protokole imza atan Enerjisa Üretim, mevcutta %44 olan yenilenebilir enerji portföyümüzü %50'nin üzerine çıkarmak amacıyla yeni yatırımlarının tamamını yenilenebilir enerji üretimine ayırmış durumda.
- Dünya elektrikli mobilitateye hızla geçerken Topluluğumuz bu alanın öncüleri arasında yer aldı. Enerjisa Enerji'nin iştiraki Enerjisa Müşteri Çözümleri'nin Eşarj'daki payı %94'e yükseldi.
- Sanayi şirketlerimizden TEMSA, İsveç'ten ABD'ye, İspanya'dan Litvanya'ya kadar dünyanın farklı coğrafyalarında yollara çıkardığı elektrikli araçlarıyla, akıllı mobilitate çözümlerinin öncülüğünü yaparken, Ar-Ge platformu TEMSATEch aracılığıyla da hidrojen gibi alternatif yakıt çalışmalarına hız verdi.
- Brisa, ara hedefleri için 1,5 derece senaryosuna göre bilime dayalı hedef girişiminden onay aldı. Türkiye'de ve kendi sektörleri için dünyada bir ilk olan bu uygulamayla 2030'da emisyonlarını %56 oranında azaltacaklar. Brisa'nın Arvento'yu satın alması, iştirakimizin bir mobilitate oyuncusuna dönüşmesi ve müşterilerin emisyon azaltımına katkı sağlayan bir alanda büyümesi konusunda önemli bir adım oldu.
- Ecovadis adlı platformda Altın statüye sahip Kordsa, CDP Su Programı Değerlemesi'nde Global A Listesi'nde yer aldı.
- Yapı malzemeleri şirketlerimiz bugün itibarıyla, Türkiye ortalamasının 2 katı alternatif yakıt kullanır duruma gelirken, alternatif yakıt tüketimlerini de son 4 yılda 2,5 kat artırdı. Çimsa ise CDP kapsamında Türkiye'de sektöründe en yüksek su skorunu elde eden şirket oldu.
- Avrupa'nın en teknolojik beyaz çimento fabrikası Bunol'un satın alım işlemlerini tamamlayan Çimsa, fosil yakıt kullanımını azaltarak

- RAPOR HAKKINDA
- YÖNETİM KURULU BAŞKANI MESAJI
- CEO MESAJI
- SABANCI HOLDİNG HAKKINDA
- SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE ÖNCÜLÜK ETMEK
- İKLİM ACİL DURUMUNUN ÇÖZÜMÜ İÇİN ÖNCÜ ADIMLAR ATMAK
- İNSAN VE TOPLUM ODAKLI POZİTİF ETKİMİZİ ARTIRMAK
- SÜRDÜRÜLEBİLİR İŞ MODELLERİNİ TEŞVİK ETMEK
- TEKNOLOJİ, İNOVASYON VE DİJİTALLEŞME
- İNSAN KAYNAĞIMIZ
- YÖNETİŞİM
- EKLER

sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmak için hayata geçirdiği Afyon Atıktan Türetilmiş Yakıt Besleme Tesisi'ni geçtiğimiz dönemde hizmete açtı.

- Tüm bunların yanında, Akbank 2030 yılına kadar 200 milyar TL sürdürülebilir kredi finansmanı sağlama ve sürdürülebilir yatırım fonları bakiyesini 15 milyar TL'ye yükseltme hedeflerine adım adım ilerliyor.
- Sürdürülebilirlikle bağlantılı repo anlaşması gibi pek çok bölgede ilkleri oluşturan yenilikçi mekanizmaları etkin olarak kullanan Akbank'ın 2021'deki sürdürülebilir finansman tutarı 27 milyar TL olarak gerçekleşti.
- Finansal hizmetler grubu şirketlerimizden Agesa, Sürdürülebilirlik Hisse Senedi Emeklilik Yatırım Fonu'nun lansmanını yaparken, Aksigorta iki yeni sürdürülebilir sigorta ürününün lansmanını yaptı.

Diğer yandan, 2021 yılında portföy yapılanmasına yönelik bazı adımlar da attık. Sabancı Holding'in Phlsa ve PMSA'daki hisselerini Philip Morris International'a devri işleminin 5 Ocak 2022 tarihinde tamamlanması ile tütün sektöründeki faaliyetlerimizi sonlandırdık.

Sürdürülebilirlik yol haritamızın üç ana unsurundan biri olarak ele aldığımız 'insan ve toplum odaklı pozitif etkimizi artırmak', yaklaşık 100 yıldır Sabancı Topluluğu'nun en büyük önceliklerinden biri olmayı sürdürüyor. Bu alanda, geçtiğimiz dönemde çok önemli iki projeye hayat vererek, Sabancı olmanın bizlere yüklediği sorumluluğun gereğini yerine getirmeye çalıştık.

Tüm pandemi süreci boyunca, toplum sağlığı için en ön cephede mücadele eden sağlık çalışanlarımızın ailelerinin yanında olmak için kapsamlı bir ihtiyaç analizi gerçekleştirdik. Ve sonunda sağlık çalışanlarımızın hastanelerde bizlerle ilgilenirken, onların üniversite sınavına hazırlanan çocukları ve kardeşleri için YarınBizim projemizi başlattık.

Diğer yandan, Cumhuriyetimizin 98'inci kuruluş yıl dönümünde tarihi bir seferberlik başlatarak, yaklaşık 100 yıldır olduğu gibi yine sahada, insanımızın yanında olduk. 29 Ekim-10 Kasım tarihleri arasında, tam 13 gün boyunca, tüm Sabancı Gönüllülerimiz ile birlikte Cumhuriyeti sadece kutlamadık; çalışarak yaşattık. 10 Kasım'da ise, faaliyetlerimizi Ata'mıza armağan ederek, onu çalışarak andık.

Faaliyet gösterdiğimiz 11 farklı ilde, gönüllülük esasına dayalı olarak gerçekleştirdiğimiz Cumhuriyet Seferberliği ile toprak canlandırmadan fidan dikimine, çevre temizliğinden biyoçeşitliliği desteklemeye ve okul yenilemeye kadar pek çok çevre etkinliği düzenledik.

Topluluğumuz sadece geçtiğimiz yıl kapsayıcılık programlarıyla 1,2 milyondan fazla insana dokunurken, bu yatırımların sosyal fayda olarak topluma geri dönüş oranının ideal oran olan 1'in üzerinde kalarak 1,29'dan 7'ye kadar çok çeşitli aralıklarda olduğunu tespit ettik. "İşin Geleceğine Uyum", projesi kapsamında şirketlerimizi sadece kendi sektörlerinin değil, aynı zamanda dünyanın en iyi, en kapsayıcı uygulamalarına sahip hale getirmek üzere önemli kilometre taşlarını geride bıraktık. Burada şirketler için en önemli konu, insana değer yaratabilmek. Teknolojiyi bu değer için kullanabilmek, çalışanlarımızı yarının dünyasına hazır hale getirebilmek.

Sürdürülebilirliğe öncülük etmeyi, 5 ana stratejisinden biri olarak kabul eden bir Topluluk olarak; bu alanda ortaya koyduğumuz tüm bu başarıların tesadüf olmadığını çok iyi biliyoruz. Diğer taraftan atacak pek çok adımın olduğunu ve her başarıma ivme katmamız gerektiğinin bilincindeyiz. Önümüzdeki dönemde de güçlü bilanço yapımız ve yeni ekonomi odaklı yatırım stratejimizle, tüm paydaşlarımızla birlikte Dünyanın Sabancı'sı vizyonumuzu pekiştirmeye; Topluluk Vaadimiz'de de belirttiğimiz gibi, 'sürdürülebilir bir yaşam için, öncü girişimlerle, Türkiye ile dünyayı birleştirmeye' devam edeceğiz.

Bu vesileyle, Sabancı Topluluğu'nun 2021 yılındaki ÇSY performansını paylaştığımız Sürdürülebilirlik Raporumuzun hazırlanmasında emeği geçen başta çalışanlarımız olmak üzere tüm paydaşlarımıza katkıları için teşekkür ediyorum.

## Cenk Alper

Yönetim Kurulu Üyesi ve CEO

○ RAPOR HAKKINDA

○ YÖNETİM KURULU BAŞKANI MESAJI

○ CEO MESAJI

● SABANCI HOLDİNG HAKKINDA

• Sayılarla Sabancı Topluluğu

• Ortaklık Yapısı

• Strateji Evi

• Sabancı Kültürü & Değerleri

○ SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE ÖNCÜLÜK ETMEK

○ İKLİM ACİL DURUMUNUN ÇÖZÜMÜ İÇİN  
ÖNCÜ ADIMLAR ATMAK

○ İNSAN VE TOPLUM ODAKLI POZİTİF  
ETKİMİZİ ARTIRMAK

○ SÜRDÜRÜLEBİLİR İŞ MODELLERİNİ  
TEŞVİK ETMEK

○ TEKNOLOJİ, İNOVASYON VE DİJİTALLEŞME

○ İNSAN KAYNAĞIMIZ

○ YÖNETİŞİM

○ EKLER

# SABANCI HOLDİNG HAKKINDA

🕒 4 dk.

Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş. (Sabancı Holding), Türkiye'nin önde gelen holding şirketlerinden olup, bağlı ortaklıkları ve iştirakleri aracılığıyla başta bankacılık, finansal hizmetler, enerji, sanayi, yapı malzemeleri ve perakende sektörleri olmak üzere çeşitli sektörlerde faaliyette bulunmaktadır. Sabancı Holding Türkiye'de tescil edilmiş olup merkezi İstanbul, Türkiye'dir.

Sabancı Holding'in amacı, Topluluk şirketlerinin finans, strateji, iş geliştirme, hukuk, insan kaynakları ve sürdürülebilirlik fonksiyonlarını koordine edip destekleyerek, uygun rekabet koşulları altında kârlı ve sürdürülebilir bir şekilde faaliyet göstermelerini sağlamak ve Sabancı Topluluğu genelinde geçerli olan kurumsal yönetim uygulamalarını belirlemek ve izlemektir.

Sabancı Holding, Holding katma değerini 3 ana başlıkta tanımlar; performans kültürü, dinamik portföy yönetimi ve veri merkezli ekosistem. Performans kültürüne ilişkin olarak, organizasyon genelinde kısa ve uzun vadeli bir prim sistemi benimsenmektedir. Yıllık bazda yapılan performans değerlendirmesinde, temel finansal performans göstergeleri açısından; borsada işlem gören şirketler için gelir, FAVÖK, serbest nakit akışı ve göreceli toplam hissedar getirisi, finansal olmayan göstergeler açısından ise MSCI puanında artış ve iklim kriziyle mücadeleye yönelik çalışmalar gibi bir dizi gösterge değerlendirmeye alınır. Göreceli toplam hissedar getirisi ve net aktif değeri büyümesi ise uzun vadeli primlerin belirlenmesinde kullanılan performans göstergeleri arasındadır.<sup>4</sup>

Değer odaklı ve veri merkezli bir ekosisteme sahip olan Sabancı Topluluğu şirketleri, 2021 yıl sonu itibarıyla 13 ülkede faaliyet göstermekte ve ürünlerini Avrupa, Orta Doğu, Asya, Kuzey Afrika, Kuzey ve Güney Amerika'daki bölgelere tedarik etmektedir. Sabancı Holding'in çok uluslu iş ortakları arasında Ageas, Bridgestone, Carrefour, E.ON, Heidelberg Cement, Marubeni ve Skoda gibi dünyanın önde gelen şirketleri yer almaktadır.

Dinamik portföy yönetiminde Topluluk, sağlıklı bilanço yapısını korurken hissedar getirisini en üst seviyeye çıkarmayı hedefler. Bu kapsamda Topluluk, ana iş kollarında büyüme ve pazarlardaki mevcut öncü konumlarını güçlendirmeye, yeni büyüme platformlarında ise yatırımlarını artırmaya odaklıdır.

2021 yılında Sabancı Topluluğu, 152 milyar TL kombine net gelir ve 12 milyar TL konsolide net kâr açıklamıştır.

Sabancı Topluluğu sürdürülebilir bir yaşam için, performans kültürü, dinamik sermaye tahsisi ve veri tabanlı ekosistemi aracılığıyla ve öncü girişimlerle Türkiye ve dünyayı birleştiriyor.



<sup>4</sup>Performans göstergeleri burada verilen örneklerle sınırlı değildir.

- RAPOR HAKKINDA
- YÖNETİM KURULU BAŞKANI MESAJI
- CEO MESAJI
- SABANCI HOLDİNG HAKKINDA
  - Sayılarla Sabancı Topluluğu
  - Ortaklık Yapısı
  - Strateji Evi
  - Sabancı Kültürü & Değerleri
- SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE ÖNCÜLÜK ETMEK
- İKLİM ACİL DURUMUNUN ÇÖZÜMÜ İÇİN ÖNCÜ ADIMLAR ATMAK
- İNSAN VE TOPLUM ODAKLI POZİTİF ETKİMİZİ ARTIRMAK
- SÜRDÜRÜLEBİLİR İŞ MODELLERİNİ TEŞVİK ETMEK
- TEKNOLOJİ, İNOVASYON VE DİJİTALLEŞME
- İNSAN KAYNAĞIMIZ
- YÖNETİŞİM
- EKLER

## Değer Yaratma

- Coğrafi/Sektör bazlı değer yaratma: İç Verim Oranı>Ağırlıklı Ortalama Sermaye Maliyeti+ (%1 ile %3 arası)
- Sektörün büyüme beklentisi > Reel GSYİH büyümesi

## Ekosistem

- Yaşam döngüsünün gelişme evresindeki projeler
- Mevcut yetkinliklerin aktarılabilir olması

## Sürdürülebilirlik

- Sabancı Topluluğu'nun sürdürülebilirlik politikalarına uyum

## Ana İşlerin Korunması ve Büyütülmesi

- Pazardaki öncü konumlarımızı güçlendirmek
- Müşteri odaklı kârlı büyüme

## Yeni Büyüme Platformlarına Yatırım

- Yeni ekonominin kombine satışlardaki payı: 2021'de %6 iken orta vadeli hedeflerde ~%13
- Banka-dışı yatırım harcamalarının %75'i dönüşüm ve yakınsak alanlarda ve alttakilere odaklı:
  - Yabancı para üretimi
  - Dijital
  - Sürdürülebilirlik

## Güçlü Bilanço Yapısının Korunması

- Net Finansal Borç / FAVÖK\*\* ≤ 2x
- Sermaye ve borcun sağlıklı kullanımı
- Yatırım yapılabilir şirket gibi yönetilen bilanço

\* Performans göstergeleri burada verilen örneklerle sınırlı değildir.

\*\* Bankacılık, Finansal Hizmetler net nakit pozisyonu, IFRS 16 etkisi ve FAVÖK'te operasyonel olmayan ve tekrarlanmayan tek seferlik kalemler hariçtir.

## Kısa Vadeli Finansal Performans Göstergeleri\*

- Gelir, FAVÖK, Serbest Nakit Akım, Net Finansal Borç, İşletme Sermayesi, Pazar Payı

## Kısa Vadeli Finansal Olmayan Performans

### Göstergeleri\*

- İklim krizine karşı aksiyon alma, plastik kullanımını azaltma, MSCI skorunu artırma, çeşitlilik ve kapsayıcılık, işin geleceği, operasyonel mükemmellik

## Uzun Vadeli Performans Göstergeleri\*

- Göreceli toplam hissedar getirisi, NAD büyümesi, serbest nakit akımı, özkaynak büyümesi



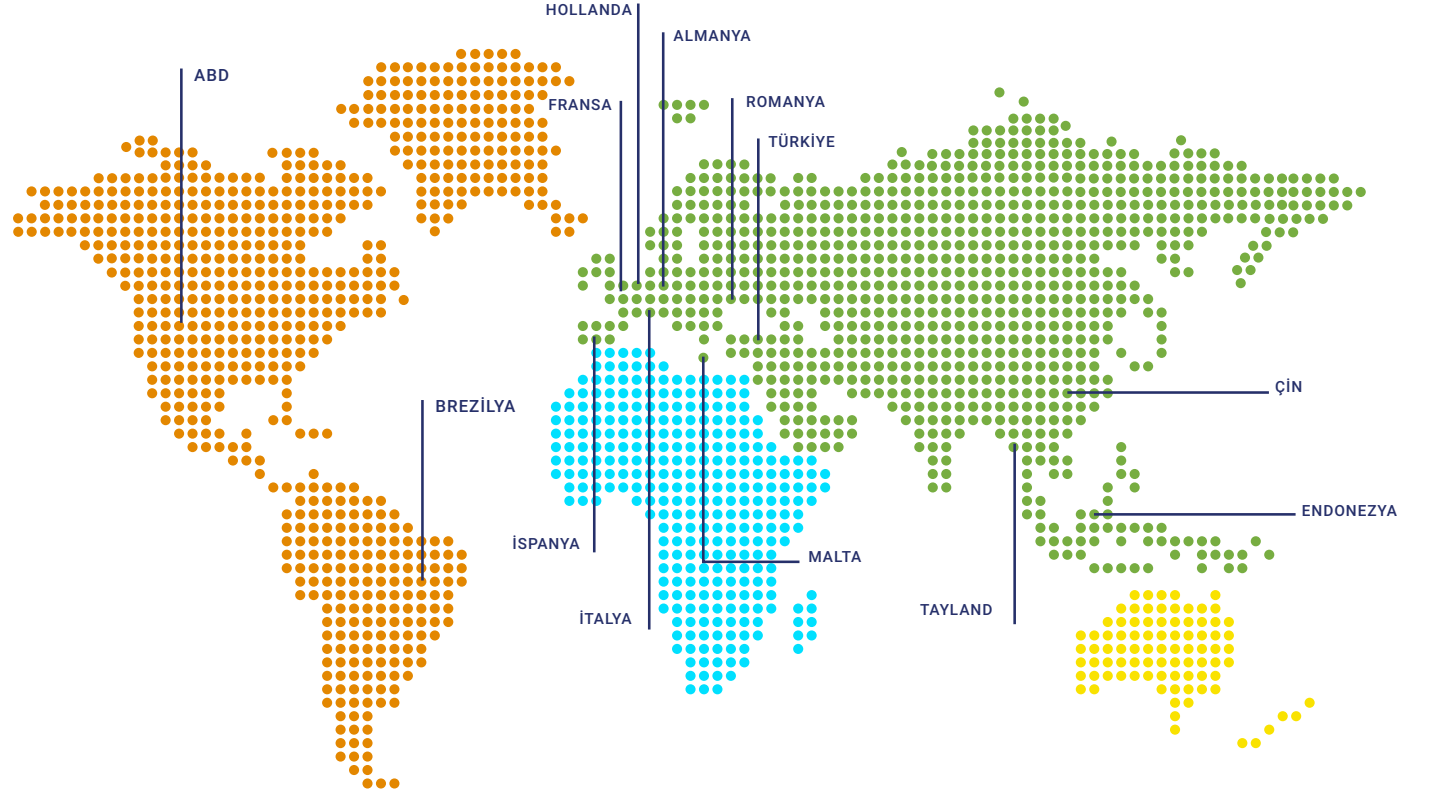
## Hissedar Getirisinin Artırılması

- Temettü Politikası: Dağıtılabılır net kârın %5 ile %20'si arasında
- Hisse Başı Temettü (2017-2021): 1,8 kat artış
- Hisse Geri Alım Programı:
  - Çıkarılmış sermayenin %5'ine kadar: 102 milyon hisse
  - Azami fon tutarı: 1,75 milyar TL
- Uzun Vadeli Performans Hedefleri: NAD Büyümesi & Göreceli Toplam Hissedar Getirisi



- RAPOR HAKKINDA
- YÖNETİM KURULU BAŞKANI MESAJI
- CEO MESAJI
- SABANCI HOLDİNG HAKKINDA
  - Sayılarla Sabancı Topluluğu
  - Ortaklık Yapısı
  - Strateji Evi
  - Sabancı Kültürü & Değerleri
- SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE ÖNCÜLÜK ETMEK
- İKLİM ACİL DURUMUNUN ÇÖZÜMÜ İÇİN ÖNCÜ ADIMLAR ATMAK
- İNSAN VE TOPLUM ODAKLI POZİTİF ETKİMİZİ ARTIRMAK
- SÜRDÜRÜLEBİLİR İŞ MODELLERİNİ TEŞVİK ETMEK
- TEKNOLOJİ, İNOVASYON VE DİJİTALLEŞME
- İNSAN KAYNAĞIMIZ
- YÖNETİŞİM
- EKLER

Küresel ayak izimizi güçlü bir yönetim modeli ve dinamik dengeli bir portföy ile birleştirerek büyümemizi tüm zamanların en yüksek seviyelerine çıkardık.



**13**

Ülke

**7**

Ortaklık<sup>5</sup>

**60 bin+**

İş İmkanı

**%46**

Kombine Gelir Büyümesi (2021)

**%61**

Kombine FAVÖK Büyümesi<sup>6</sup> (2021)

**%152**

Konsolide Net Kâr Büyümesi (2021)

**%22,6**

Konsolide Özkaynak Kârlılığı<sup>7</sup>

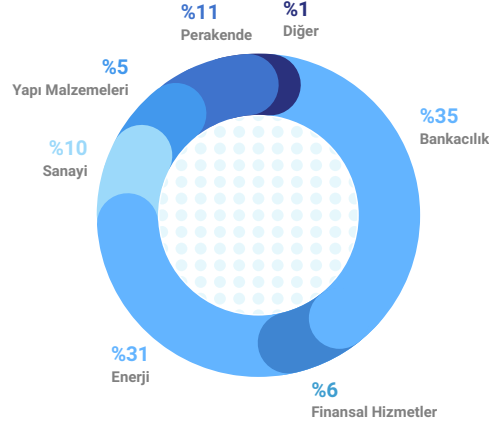
<sup>5</sup>Ortaklık sayısı 31 Aralık 2021 itibarıyla geçerlidir. <sup>6</sup>Tek seferlik gelir/giderler ve perakende segmenti TFRS16 etkisi hariç. <sup>7</sup>Tek seferlik gelir/giderler hariç.

- RAPOR HAKKINDA
- YÖNETİM KURULU BAŞKANI MESAJI
- CEO MESAJI
- **SABANCI HOLDİNG HAKKINDA**
  - Sayılarla Sabancı Topluluğu
  - Ortaklık Yapısı
  - Strateji Evi
  - Sabancı Kültürü & Değerleri
- SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE ÖNCÜLÜK ETMEK
- İKLİM ACİL DURUMUNUN ÇÖZÜMÜ İÇİN ÖNCÜ ADIMLAR ATMAK
- İNSAN VE TOPLUM ODAKLI POZİTİF ETKİMİZİ ARTIRMAK
- SÜRDÜRÜLEBİLİR İŞ MODELLERİNİ TEŞVİK ETMEK
- TEKNOLOJİ, İNOVASYON VE DİJİTALLEŞME
- İNSAN KAYNAĞIMIZ
- YÖNETİŞİM
- EKLER

Dengeli portföy yapısı ve sürdürülebilirlik alanlarını da içeren stratejik girişimlerde hızlanma, Sabancı Topluluğu'nun 2021'deki finansal ve finansal olmayan başarısının ana etkenlerinden oldu.

## Kombine Gelir Dağılımı \*

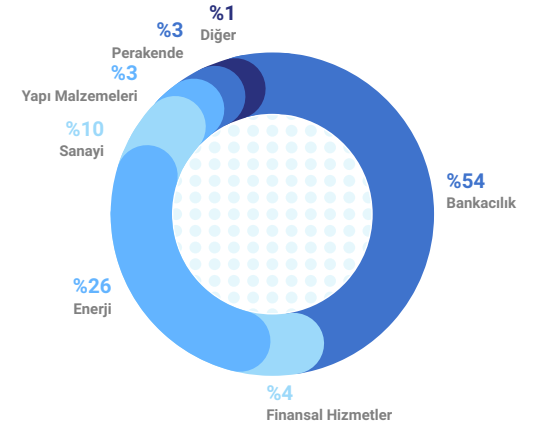
150,1 Milyar TL



\*Holding temettü geliri hariç.

## Kombine FAVÖK \*

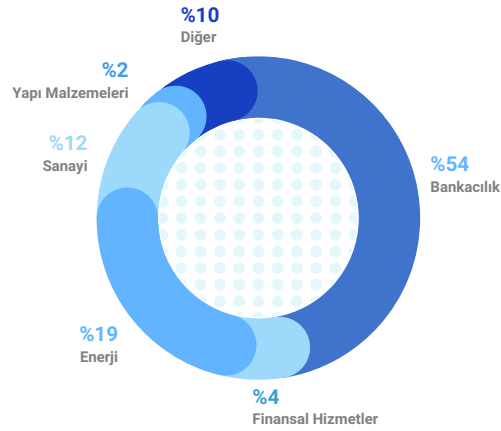
32,9 Milyar TL



\*Tek seferlik gelir/giderler ve perakendedeki TFRS16 etkisi hariç.

## Konsolide Net Kar \*

10,1 Milyar TL



\*Tek seferlik gelir/giderler ve perakendedeki TFRS16 etkisi hariç.

2022 Bloomberg Cinsiyet Eşitliği Endeksi'nde İlk ve Tek Türk Holding

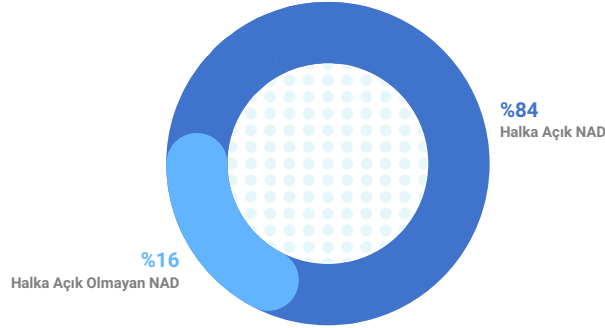
Yatırım holdingleri arasında Refinitiv ÇSY Skorunda En Üst Sırada<sup>8</sup>

\* 30 Haziran 2022 itibarı ile

- RAPOR HAKKINDA
- YÖNETİM KURULU BAŞKANI MESAJI
- CEO MESAJI
- SABANCI HOLDİNG HAKKINDA
  - Sayılarla Sabancı Topluluğu
  - Ortaklık Yapısı
  - Strateji Evi
  - Sabancı Kültürü & Değerleri
- SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE ÖNCÜLÜK ETMEK
- İKLİM ACİL DURUMUNUN ÇÖZÜMÜ İÇİN ÖNCÜ ADIMLAR ATMAK
- İNSAN VE TOPLUM ODAKLI POZİTİF ETKİMİZİ ARTIRMAK
- SÜRDÜRÜLEBİLİR İŞ MODELLERİNİ TEŞVİK ETMEK
- TEKNOLOJİ, İNOVASYON VE DİJİTALLEŞME
- İNSAN KAYNAĞIMIZ
- YÖNETİŞİM
- EKLER

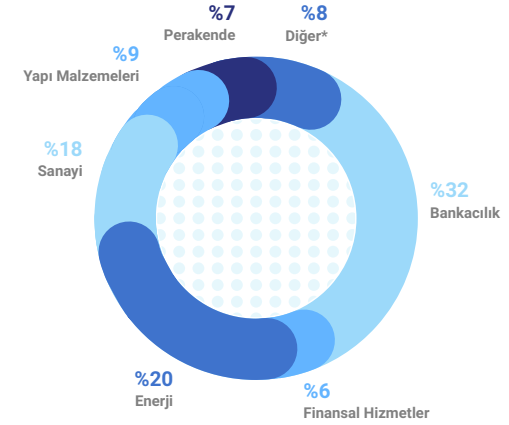
## Net Aktif Değer\* (NAD)

3,5 Milyar ABD doları



\* Nakit hariç.

## Net Aktif Değer Dağılımı\*



## Halka Açıklık Oranları



Kaynak: Türkiye Merkezi Kayıt Kuruluşu 31.12.2021 itibarı ile.

- RAPOR HAKKINDA
- YÖNETİM KURULU BAŞKANI MESAJI
- CEO MESAJI
- **SABANCI HOLDİNG HAKKINDA**
  - Sayılarla Sabancı Topluluğu
  - Ortaklık Yapısı
  - Strateji Evi
  - Sabancı Kültürü & Değerleri
- SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE ÖNCÜLÜK ETMEK
- İKLİM ACİL DURUMUNUN ÇÖZÜMÜ İÇİN ÖNCÜ ADIMLAR ATMAK
- İNSAN VE TOPLUM ODAKLI POZİTİF ETKİMİZİ ARTIRMAK
- SÜRDÜRÜLEBİLİR İŞ MODELLERİNİ TEŞVİK ETMEK
- TEKNOLOJİ, İNOVASYON VE DİJİTALLEŞME
- İNSAN KAYNAĞIMIZ
- YÖNETİŞİM
- EKLER



## %5'İN ÜZERİNDE PAYI OLAN HİSSEDAR KIRILIMI VE OY HAKLARI

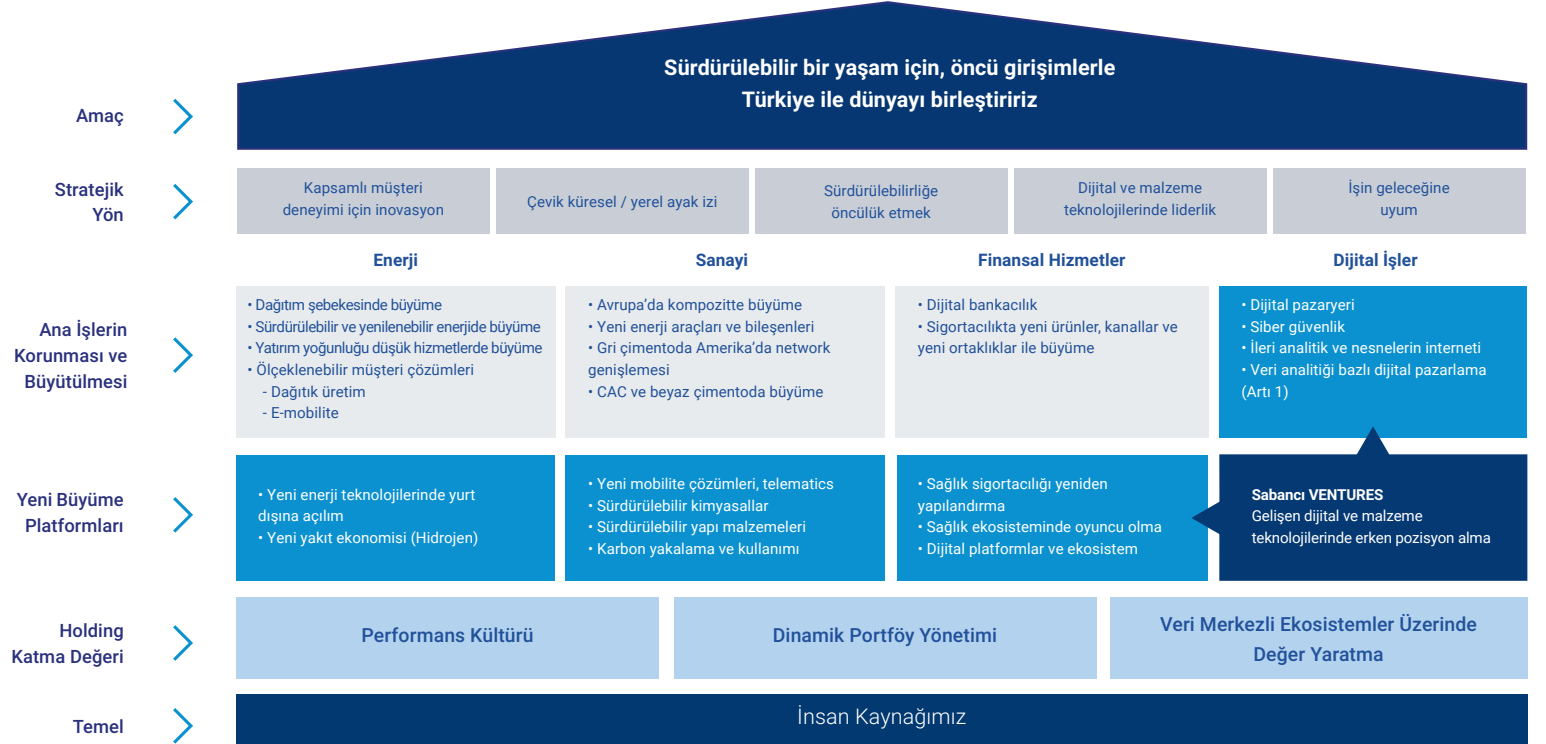
Ortaklar	Nominal Değer (TL)	Sermayedeki Payı (%)	Oy Hakkı Oranı (%)
Sakıp Sabancı Holding Anonim Şirketi	287.100.000,56	14,07	14,07
Serra Sabancı	147.370.880,80	7,22	7,22
Suzan Sabancı Dinçer	141.566.960,87	6,94	6,94
Çiğdem Sabancı Bilen	141.566.960,87	6,94	6,94
Helikon Long Short Equality Fund Master ICAV	102.174.690,00	5,01	5,01
Diğer	1.220.624.437,90	59,82	59,82
<b>Toplam</b>	<b>2.040.403.931,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

<sup>9</sup>31 Aralık 2021 itibarıyla yıl sonu verileri.

🕒 2 dk.

Sabancı Topluluğu, sürdürülebilir bir geleceğe yaptığı katkılarla küresel oyuncu rolünü pekiştiriyor ve paydaşları ile Türkiye ekonomisi için kalıcı değer yaratmaya devam ediyor. Sabancı Topluluğu, sağlam finansal yapısını, dinamik portföy yönetimini ve güçlü kurumsal yönetim anlayışını inovasyon ve teknoloji odaklı iş anlayışıyla birleştirerek, hem ana faaliyet alanlarında güçlü bir büyüme ortaya koyuyor hem de yeni büyüme platformlarında da önemli fırsatlar yakalıyor. Sürdürülebilirliği temel ilke kabul eden ve yatırım kararlarında güçlü büyüme ile paydaş getirilerini temel etken kabul eden Sabancı Topluluğu, sürdürülebilir bir yaşam için, öncü girişimlerle Türkiye ve dünya birleştiriyor. 94 yıllık tarihinde güçlü bir küresel deneyim, yüksek performans kültürü ve değer odaklı ekosistem temeli inşa eden Sabancı Topluluğu, büyüme ve dönüşümünü hızlandırmak için yüksek bir güven ve iyileştirilmiş stratejik odaklarıyla ikinci yüzyılına doğru ilerliyor.

- RAPOR HAKKINDA
- YÖNETİM KURULU BAŞKANI MESAJI
- CEO MESAJI
- **SABANCI HOLDİNG HAKKINDA**
  - Sayılarla Sabancı Topluluğu
  - Ortaklık Yapısı
  - Strateji Evi
  - Sabancı Kültürü & Değerleri
- SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE ÖNCÜLÜK ETMEK
- İKLİM ACİL DURUMUNUN ÇÖZÜMÜ İÇİN ÖNCÜ ADIMLAR ATMAK
- İNSAN VE TOPLUM ODAKLI POZİTİF ETKİMİZİ ARTIRMAK
- SÜRDÜRÜLEBİLİR İŞ MODELLERİNİ TEŞVİK ETMEK
- TEKNOLOJİ, İNOVASYON VE DİJİTALLEŞME
- İNSAN KAYNAĞIMIZ
- YÖNETİŞİM
- EKLER



- RAPOR HAKKINDA
- YÖNETİM KURULU BAŞKANI MESAJI
- CEO MESAJI
- **SABANCI HOLDİNG HAKKINDA**
  - Sayılarla Sabancı Topluluğu
  - Ortaklık Yapısı
  - Strateji Evi
  - Sabancı Kültürü & Değerleri
- SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE ÖNCÜLÜK ETMEK
- İKLİM ACİL DURUMUNUN ÇÖZÜMÜ İÇİN ÖNCÜ ADIMLAR ATMAK
- İNSAN VE TOPLUM ODAKLI POZİTİF ETKİMİZİ ARTIRMAK
- SÜRDÜRÜLEBİLİR İŞ MODELLERİNİ TEŞVİK ETMEK
- TEKNOLOJİ, İNOVASYON VE DİJİTALLEŞME
- İNSAN KAYNAĞIMIZ
- YÖNETİŞİM
- EKLER

# SABANCI KÜLTÜRÜ & DEĞERLERİ

🕒 2 dk.

## SABANCI KÜLTÜRÜ

- Müşterilerin ve tüm paydaşların ihtiyaç ve beklentilerini odağına koyan,
- Farklı bakış açılarına değer veren ve kararlara geniş çaplı katılımı önemseyen,
- Yenilikçiliğin öncüsü olan,
- Hata yapmaktan korkmayan ve bunu bir öğrenme ve gelişim fırsatı olarak gören,
- Uzun vadeli ve sürdürülebilir değer yaratmaya odaklanan.

## 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 yaklaşırız; tüm çevremizi enerjimizle harekete geçiririz.



### Cesaret

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



### Sürekli Gelişim

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



### Katılım

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

- RAPOR HAKKINDA
- YÖNETİM KURULU BAŞKANI MESAJI
- CEO MESAJI
- SABANCI HOLDİNG HAKKINDA
- **SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE ÖNCÜLÜK ETMEK**
  - Sürdürülebilirlik Yol Haritamız
    - Sabancı Topluluğu Sürdürülebilirlikte Öne Çıkanlar
  - Sürdürülebilirlik Trendlerine Yanıtımız
  - 2021'de Ortaya Çıkan Sürdürülebilirlik Riskleri
  - Öncelikli Konular
  - Sürdürülebilirlik Yol Haritası ve Hedefler
  - Sürdürülebilirlik Yönetişimi
- İKLİM ACİL DURUMUNUN ÇÖZÜMÜ İÇİN ÖNCÜ ADIMLAR ATMAK
- İNSAN VE TOPLUM ODAKLI POZİTİF ETKİMİZİ ARTIRMAK
- SÜRDÜRÜLEBİLİR İŞ MODELLERİNİ TEŞVİK ETMEK
- TEKNOLOJİ, İNOVASYON VE DİJİTALLEŞME
- İNSAN KAYNAĞIMIZ
- YÖNETİŞİM
- EKLER



- RAPOR HAKKINDA
- YÖNETİM KURULU BAŞKANI MESAJI
- CEO MESAJI
- SABANCI HOLDİNG HAKKINDA
- **SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE ÖNCÜLÜK ETMEK**
  - Sürdürülebilirlik Yol Haritamız
    - Sabancı Topluluğu Sürdürülebilirlikte Öne Çıkanlar
  - Sürdürülebilirlik Trendlerine Yanıtımız
  - 2021'de Ortaya Çıkan Sürdürülebilirlik Riskleri
  - Öncelikli Konular
  - Sürdürülebilirlik Yol Haritası ve Hedefler
  - Sürdürülebilirlik Yönetişimi
- İKLİM ACİL DURUMUNUN ÇÖZÜMÜ İÇİN ÖNCÜ ADIMLAR ATMAK
- İNSAN VE TOPLUM ODAKLI POZİTİF ETKİMİZİ ARTIRMAK
- SÜRDÜRÜLEBİLİR İŞ MODELLERİNİ TEŞVİK ETMEK
- TEKNOLOJİ, İNOVASYON VE DİJİTALLEŞME
- İNSAN KAYNAĞIMIZ
- YÖNETİŞİM
- EKLER

# SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE ÖNCÜLÜK ETMEK

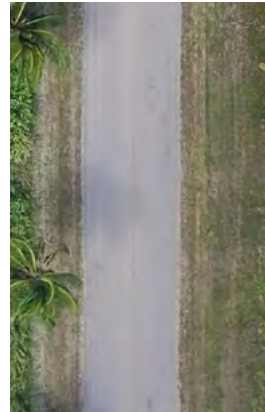
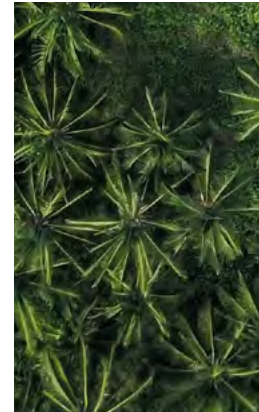
🕒 2 dk.

Sabancı Holding olarak Topluluk şirketlerinin tamamında benimsenen, değişimi anlayıp uyum sağlamaya odaklanan sürdürülebilirlik yaklaşımımız ile faaliyet gösterdiğimiz sektörlere öncülük ediyor ve yol gösteriyoruz. ÇSY alanlarında hayata geçirdiğimiz en iyi uygulamalarla, sürdürülebilirliğin tüm sektörlerde iş modelinin bir parçası haline gelmesine katkı sağlıyoruz.

Enerji, sanayi ve finansal hizmetler gibi ana iş kollarımızda, mevcut yatırımlarımızı daha sürdürülebilir hale getirmeye odaklanıyor ve yeni nesil büyüme alanlarımızı sürdürülebilir ve yüksek teknoloji iş alanlarında tanımlıyoruz.

Elektrifikasyon, dijitalleşme ve dögüsel ekonomi gibi alanlara odaklanarak Topluluk bünyesinde ve müşterilerimizin faaliyetlerinde en üst seviyede verimlilik sağlamayı hedefliyoruz.

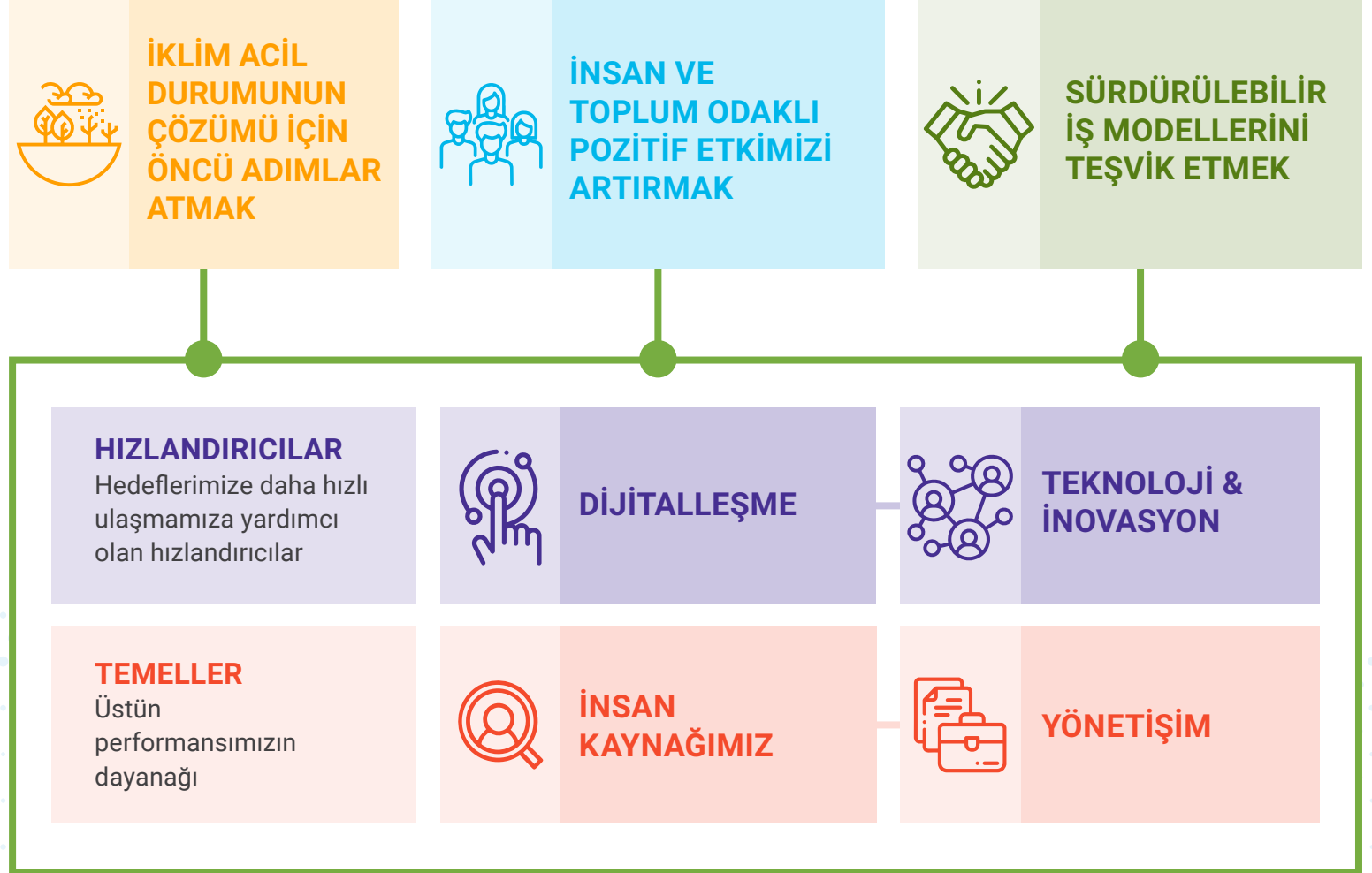
Mevcut yatırımlarımızı daha sürdürülebilir hale getirmeye odaklanırken yeni büyüme platformlarımızı sürdürülebilir ve yüksek teknoloji iş alanlarında tanımlıyoruz.





🕒 2 dk.

2021 yılında Sabancı Holding, Topluluğun ÇSY yolculuğuna rehberlik edecek 80 üst düzey eylemden oluşan Sürdürülebilirlik Yol Haritasını uygulamaya başladı. 2021 yılı sonu itibarıyla Holding, ilerleme konusunda iç hedeflerini aşarak 80 eylemden 41'ini hayata geçirdi.



- RAPOR HAKKINDA
- YÖNETİM KURULU BAŞKANI MESAJI
- CEO MESAJI
- SABANCI HOLDİNG HAKKINDA
- SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE ÖNCÜLÜK ETMEK
  - Sürdürülebilirlik Yol Haritamız
    - Sabancı Topluluğu Sürdürülebilirlikte Öne Çıkanlar
  - Sürdürülebilirlik Trendlerine Yanıtımız
  - 2021'de Ortaya Çıkan Sürdürülebilirlik Riskleri
  - Öncelikli Konular
  - Sürdürülebilirlik Yol Haritası ve Hedefler
  - Sürdürülebilirlik Yönetişimi
- İKLİM ACİL DURUMUNUN ÇÖZÜMÜ İÇİN ÖNCÜ ADIMLAR ATMAK
- İNSAN VE TOPLUM ODAKLI POZİTİF ETKİMİZİ ARTIRMAK
- SÜRDÜRÜLEBİLİR İŞ MODELLERİNİ TEŞVİK ETMEK
- TEKNOLOJİ, İNOVASYON VE DİJİTALLEŞME
- İNSAN KAYNAĞIMIZ
- YÖNETİŞİM
- EKLER

- RAPOR HAKKINDA
- YÖNETİM KURULU BAŞKANI MESAJI
- CEO MESAJI
- SABANCI HOLDİNG HAKKINDA
- SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE ÖNCÜLÜK ETMEK
  - Sürdürülebilirlik Yol Haritamız
    - Sabancı Topluluğu Sürdürülebilirlikte Öne Çıkanlar
  - Sürdürülebilirlik Trendlerine Yanıtımız
  - 2021'de Ortaya Çıkan Sürdürülebilirlik Riskleri
  - Öncelikli Konular
  - Sürdürülebilirlik Yol Haritası ve Hedefler
  - Sürdürülebilirlik Yönetişimi
- İKLİM ACİL DURUMUNUN ÇÖZÜMÜ İÇİN ÖNCÜ ADIMLAR ATMAK
- İNSAN VE TOPLUM ODAKLI POZİTİF ETKİMİZİ ARTIRMAK
- SÜRDÜRÜLEBİLİR İŞ MODELLERİNİ TEŞVİK ETMEK
- TEKNOLOJİ, İNOVASYON VE DİJİTALLEŞME
- İNSAN KAYNAĞIMIZ
- YÖNETİŞİM
- EKLER

## SABANCI TOPLULUĞU SÜRDÜRÜLEBİLİRLİKTE ÖNE ÇIKANLAR <sup>10</sup>

	<b>%80</b> atık <sup>12</sup> ✓ <b>%23</b> su <sup>13</sup> Ekonomiye yeniden kazandırılan <sup>11</sup>	<b>%116 artış</b> Yıllık yenilenebilir enerji tüketimi <sup>14</sup>	<b>%100</b> 565 MW yeni yatırım planında yenilenebilir enerji payı <sup>15</sup>	<b>2</b> CDP Türkiye Lideri olan Topluluk şirketi sayısı <sup>16</sup>
	<b>1,2 milyon+</b> ✓ Kapsayıcılık programlarıyla bir yılda ulaşılan kişi <sup>17</sup>	<b>~2,000</b> Sabancı Gönüllüleri	<b>~1 milyon</b> Sabancı Vakfı hibe programları tarafından desteklenen projelerde yer alan kişi sayısı <sup>18</sup>	<b>453 milyon TL</b> Sabancı Üniversitesi araştırma projeleri bütçesi
	<b>843</b> ✓ SKA ile bağlantılı ürün ve hizmet sayısı	<b>7,7 milyar TL</b> ✓ SKA ile bağlantılı ürün ve hizmetlerden elde edilen gelirler <sup>19</sup>	<b>27 milyar TL</b> ✓ Sürdürülebilir finansman tutarı <sup>20</sup>	<b>%42</b> ✓ Yasal uyum gerekliliğinin üzerindeki çevresel harcama oranı
	<b>298 milyon TL +</b> ✓ Bir yıldaki Ar-Ge ve inovasyon yatırımları <sup>21</sup>	<b>%51</b> ✓ SKA ile bağlantılı Ar-Ge ve inovasyon oranı <sup>22</sup>	<b>%52 artış</b> SKA bağlantılı AR-GE ve inovasyon harcaması	
	<b>%40</b> ✓ Kadın yönetici oranı	<b>1</b> Kadın-erkek çalışanların ücret oranı <sup>23</sup>	<b>130 milyon TL +</b> İş güvenliği ve sağlığı yatırımları <sup>24</sup>	<b>%92</b> Mavi yaka çalışanlarda sendikalaşma oranı <sup>25</sup>
	<b>%44</b> Yönetim Kurulu'ndaki kadın oranı	Üst Yönetim Performans Hedeflerinde Sürdürülebilirliği Payı <b>%10</b> Grup Başkanları <b>%15</b> Genel Müdürler	<b>BBB</b> MSCI ÇSY Derecelendirme Notu <sup>26</sup>	<b>A</b> Refinitiv ÇSY Derecelendirme Notunda En Üst Sırada <sup>27</sup> 2022 yılında <b>Bloomberg Cinsiyet Eşitliği Endeksinde</b>

<sup>10</sup>Aksi belirtilmedikçe miktarlar ve oranlar 2021 yılına aittir. <sup>11</sup>Geri kazanılan, dönüştürülen veya tekrar kullanılan. <sup>12</sup>Geri kazanılan veya tekrar kullanılan. Atıklar tehlikeli ve tehlikesiz atıkları kapsamaktadır. CSC BV dahil değildir. <sup>13</sup>Geri kazanılan, dönüştürülen veya tekrar kullanılan. Akçansa, Çimsa, Brisa, Kordsa ve Sabancı Holding dahil. <sup>14</sup>Akbank, Aksigorta, Brisa, Akçansa, Çimsa, Enerjisa Enerji, Enerjisa Üretim, SabancıDx ve Kordsa için. <sup>15</sup>Enerjisa Üretim portföyü. <sup>16</sup>CDP Türkiye İklim ve Su Raporlarında Türkiye liderliği. <sup>17</sup>Katılım programları şirketlerin geliştirdikleri toplumsal yatırım programlarını ifade eder. Bu programlarla ulaşılan hassas grupların sayısını 65 yaş üstü vatandaşlar, gençler, çocuklar ve sosyo-ekonomik açıdan dezavantajlı grupları içeren alt kategoriler takip eder. Akbank, Ağa, Brisa, Carrefoursa, Çimsa, Enerjisa Üretim, Enerjisa Enerji, Kordsa, Teknosa ve Temsa dahil. <sup>18</sup>15 yıl için kümülatif değeri temsil eder. <sup>19</sup>Akbank ve CSC BV dahil değildir. <sup>20</sup>2021 yılı içinde konsolide olmayan yönetim raporlamasına göre, kullanılan nakdi ve gayrinakdi KOBİ (ÇSED - Çevresel ve Sosyal Etki Değerlendirme Sistemi ile değerlendirilen) ve yenilenebilir Proje Finansmanı (PF) kredileri ile ÇSY tipi Eurobond alımlarını içerir. <sup>21</sup>Akçansa, Aksigorta, Brisa, Carrefoursa, Çimsa, Enerjisa Enerji, Teknosa ve Temsa dahilidir. <sup>22</sup>Akçansa, Aksigorta, Brisa, Carrefoursa, Çimsa, Enerjisa Enerji, Teknosa ve Temsa dahilidir. <sup>23</sup>Eşit işe eşit ücret ilkesini ifade eder. <sup>24</sup>Akbank, CSC BV ve Holding dahil değildir. <sup>25</sup>Rapor Hakkında bölümünde sayılan şirketlerdeki orandır. Diğer Sabancı Topluluğu şirketleri dahil değildir. <sup>26</sup>2020 yılında BB olan not 2021 yılında BBB'ye yükselmiştir. <sup>27</sup>Yatırım Holdingleri arasında.

- RAPOR HAKKINDA
- YÖNETİM KURULU BAŞKANI MESAJI
- CEO MESAJI
- SABANCI HOLDİNG HAKKINDA
- **SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE ÖNCÜLÜK ETMEK**
  - Sürdürülebilirlik Yol Haritamız
    - Sabancı Topluluğu Sürdürülebilirlikte Öne Çıkanlar
  - Sürdürülebilirlik Trendlerine Yanıtımız
  - 2021'de Ortaya Çıkan Sürdürülebilirlik Riskleri
  - Öncelikli Konular
  - Sürdürülebilirlik Yol Haritası ve Hedefler
  - Sürdürülebilirlik Yönetişimi
- İKLİM ACİL DURUMUNUN ÇÖZÜMÜ İÇİN ÖNCÜ ADIMLAR ATMAK
- İNSAN VE TOPLUM ODAKLI POZİTİF ETKİMİZİ ARTIRMAK
- SÜRDÜRÜLEBİLİR İŞ MODELLERİNİ TEŞVİK ETMEK
- TEKNOLOJİ, İNOVASYON VE DİJİTALLEŞME
- İNSAN KAYNAĞIMIZ
- YÖNETİŞİM
- EKLER

## BANKA

### AKBANK

**27 milyar TL** sürdürülebilir finansman

2016'dan bu yana yenilenebilir kaynaklara verilen proje finansmanı enerji üretim kredilerinin **%100**'üne, 2021'de toplamın **%84**'üne ulaştı

**Mavi Finansman Paketi, Kadın KOBİ Programı, Yeşil Ticaret Finansmanı** gibi müşterilerin ihtiyaçlarına göre çeşitlendirilen ürün yelpazesi

55 binin üzerinde yatırımcıyla Yönetilen Varlık toplamı **2,5 milyar TL**'ye Sağlık Sektörü ve Alternatif Enerji Fonları hayata geçirildi<sup>28</sup>

Toplamı **2 milyar ABD dolarını** geçen ÇSY bağlantılı fonlama işlemlerinde öncü

2030'a kadar **200 milyar TL** sürdürülebilir kredi finansmanı taahhüdü

2030'a kadar sürdürülebilir yatırım fonlarını **15 milyar TL**'ye çıkarma taahhüdü

2025'e kadar **karbon nötr banka** olma hedefi<sup>29</sup>

2030'a kadar **kredi portföyünün iklim değişikliğine olan etkisini azaltma** hedefi

## FİNANSAL HİZMETLER

### AKSigorta

2021'de ÇSY fonlarına **53 milyon TL+** yatırım

**RPA**<sup>30</sup> kullanımı ile **130** süreç otomasyonu ve **4,9 milyon** işlem

Trafik sigortasında yapay zeka ile fiyatlandırma için **IDC CIO ödülü**

Pandemi sürecinde **Çevrimiçi Sağlık Danışmanlığı** hizmeti

KOBİ ve bireyler için **Dijital Güvenlik Platformu**

2021'de hizmete sunulan **SKA ile bağlantılı 2 yeni ürün**

### AGESA

60 yaş üstü **2.300 kişiye** sağlık ve hijyen yardımı

Kısıtlamalar nedeniyle evde kalmak zorunda kalan **600 yaşlı vatandaşa** psikososyal destek

"Her Yaşta" Fonu'nun kurulmasıyla birlikte 4 farklı sivil toplum kuruluşunun 5 projesine Her Yaş Fonu desteği<sup>30</sup>

**2021'de faaliyete geçen Sürdürülebilirlik Hisse Senedi Emeklilik Yatırım Fonu**

## ENERJİ

### ENERJİSA

İşimin Enerjisi<sup>31</sup> çatısı altında **sürdürülebilir müşteri çözümleri**

Şebeke yatırımları ile **elektrifikasyon gelişimine katkı**

Eşarj'ın %14 azınlık hissesinin alımıyla Eşarj'daki toplam hisseyi %80'den **%94**'e çıkararak Türkiye'nin ilk ve en hızlı **e-şarj ağı**<sup>32</sup>

**Yeşil Finans Çerçevesinin** Geliştirilmesi

Avrupa İmar ve Kalkınma Bankası ile **110 milyon ABD Doları karşılığı TL** tutarında "Kapsayıcı ve Yeşil Odaklı" kredi anlaşması

**Dünyadaki stadyumlar arasında en büyük güneş enerjisi santrali olan** Galatasaray Stadyumu'nun çatısına kurulan 4.2 MWp'lik güneş enerjisi santrali

### ENERJİSA ÜRETİM

Yenilenebilir enerji odağı ile 2021 yılında **Türkiye'nin en büyük özel sektör enerji üreticisi**

**565 MW** yeni yatırım planının **%100**'ü yenilenebilir enerji

**Biyoçeşitlilik restorasyonu ve yerel topluluk destek programları**

**Hidrojen üretim ve depolama** programı devreye alınması

Tüm dünyada sağlanan **yeşil enerji çözümleri**<sup>33</sup>

Uluslararası yenilenebilir enerji sertifikaları pazarında **%2,5 pay**

## SANAYİ

### BRI SA

2021'de sürdürülebilir ürünlerden elde edilen gelirler **~3 milyar TL** ✓

**6. kez CDP Türkiye İklim Liderliği** ve CDP Tedarikçi İletişimi Derecelendirmesinde **3. kez Global Liderlik**

Ecovadis Sürdürülebilirlik Platformu'nda **Gümüş Statü**

Türkiye'de üretilen her **5 elektrikli araçtan 1'ine** lastik tedarigi

Arvento ile daha yeşil bir gelecek için sürdürülebilir filo yönetimi

### KORD SA

Toplam Ar-Ge harcamalarında sürdürülebilirlik payı<sup>34</sup> **%68**

**CDP Türkiye Su Güvenliği Programlarında "A" notu**

CDP İklim ve Tedarikçi İletişimi Programlarında **"A-" notu**

**Ecovadis Sürdürülebilirlik Platformu'nda Altın Statü**

Sürdürülebilir İş Ödülleri'nin Şirketler Arası İşbirliği kategorisinde çevre dostu **Cookon teknolojisine** birincilik ödülü

**%20 geri dönüştürülmüş hammadde** ile iplik üretimi

**Kratos Sentetik Elyaf Beton Donatı** betonun karbon ayak izini yaklaşık %40-70 azaltması

### TEMSA

Batarya paket ve yazılımları, elektrikli otobüs üretimi dahil **sürdürülebilir ürünlerle toplu taşıma elektrifikasyonuna destek**

Ecovadis Sürdürülebilirlik Platformu'nda **Gümüş Statü**

2025 yılında üretilen **iki otobüsten birinin elektrikli** olması hedefi

## YAPI MALZEMELERİ

### AKÇAN SA

**%19** ile Türkiye'de sektör ortalamasının üzerinde alternatif yakıt kullanımı

Hazır beton ürünlerinde çevresel ürün beyanını tamamlayan **Türkiye'deki ilk şirket**<sup>35</sup>

Çanakkale Fabrikası **Kaynakların Sorumlu Kullanımı Altın Belgesi**'ni<sup>36</sup> alan Türkiye'de ilk, dünyada ise 6. fabrika

### ÇİM SA

Afyon Fabrikası'nda yüksek oranda alternatif yakıt kullanımını desteklemek için yeni **Atıktan Türetilmiş Yakıt besleme sistemi yatırımı**

Çimento başına **23 kg CO<sub>2</sub>** değerinde sera gazı yoğunluğu azalması

2020'ye göre **3,7 kat daha yüksek SKA bağlantılı Ar-Ge ve yenilik harcamaları**

Sürdürülebilir ürün gelirlerinde **%67** artış

Kadın çalışan sayısında **%16** artış

## PERAKENDE VE DİJİTAL

### Carrefour SA

**İzlenebilir Güvenli Gıda** Platformu uygulaması

**Plastik ambalajı azaltmak için projeler**

2023 yıl sonuna kadar mağazaların en az **%10'unda Platin Sıfır Atık hedefi**

**Gıda israfının önlenmesine yönelik projeler**

**Verimlilik programları aracılığıyla karbon emisyonlarının azaltılması**

### TEKNO SA

Sürdürülebilir ürün ve hizmetlerden elde edilen gelirler **~ 213 milyon TL**<sup>37</sup> ✓

**23 bin+** kadına dijital okuryazarlık eğitimi <sup>38</sup>

Hibrit araç filosu ile **karbon emisyonu azaltımı**

2023 yıl sonuna kadar mağazaların en az **%10'unda Platin Sıfır Atık hedefi**

### SABANCI Dx

Sürdürülebilir ürünlerden elde edilen gelirler **~ 37 milyon TL**

<sup>28</sup> Ak Varlık Yönetimi <sup>29</sup> Operasyonel emisyonları ortadan kaldırarak. <sup>30</sup> Robotik Süreç Otomasyonu. <sup>31</sup> E-şarj, enerji verimliliği, sertifikalı yeşil enerji ve güneş enerjisi santrali kurulum hizmetleri <sup>32</sup> 494 şarj soketi, 263 halka açık şarj yeri, 170 hızlı şarj soketi. <sup>33</sup> Son kullanıcılar için yeşil sertifikalı girişimlere atıfta bulunur ve ayrıca Kapsam 1 emisyonları için emisyon azaltma sertifikaları sağlar. <sup>34</sup> Çevresel veya sosyal fayda sağlayan teknolojiler, malzemeler, ürünler ve süreçler konusunda yapılan Ar-Ge ve inovasyon harcamalarının payı. <sup>35</sup> Akçansa, Global Çimento ve Beton Birliği tarafından yürütülen çevresel ürün beyan sürecini tamamlamış ve ilk defa Hazır Beton Sektöründe çevresel ayak izini tüm şeffaflığı ile paylaşarak Çevresel Ürün beyanını gerçekleştirmiştir. <sup>36</sup> Uluslararası Beton Sürdürülebilirlik Konseyi tarafından verilmiştir. <sup>37</sup> Sürdürülebilir ürün olarak tanımlanan beyaz eşya ve klima kategorisinde yer alan A+++ enerji verimliliğine sahip ürünler. <sup>38</sup> 2017-2021 arasında.

# SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK TRENDLERİNE YANITIMIZ

18 dk.

- RAPOR HAKKINDA
- YÖNETİM KURULU BAŞKANI MESAJI
- CEO MESAJI
- SABANCI HOLDİNG HAKKINDA
- **SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE ÖNCÜLÜK ETMEK**
  - Sürdürülebilirlik Yol Haritamız
    - Sabancı Topluluğu Sürdürülebilirlikte Öne Çıkanlar
  - Sürdürülebilirlik Trendlerine Yanıtımız
  - 2021'de Ortaya Çıkan Sürdürülebilirlik Riskleri
  - Öncelikli Konular
  - Sürdürülebilirlik Yol Haritası ve Hedefler
  - Sürdürülebilirlik Yönetişimi
- İKLİM ACİL DURUMUNUN ÇÖZÜMÜ İÇİN ÖNCÜ ADIMLAR ATMAK
- İNSAN VE TOPLUM ODAKLI POZİTİF ETKİMİZİ ARTIRMAK
- SÜRDÜRÜLEBİLİR İŞ MODELLERİNİ TEŞVİK ETMEK
- TEKNOLOJİ, İNOVASYON VE DİJİTALLEŞME
- İNSAN KAYNAĞIMIZ
- YÖNETİŞİM
- EKLER


Trend	Trende İlişkin Güncel Gelişmeler	Sabancı Topluluğunun Yanıtı
<p><b>İKLİM ACİL DURUMU VE DÖNGÜSEL EKONOMİ</b></p>	Türkiye'nin Paris Anlaşması'nı onaylaması ve 2053 Net Sıfır Emisyon Hedefi'nin açıklanması	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sabancı Topluluğu olarak en geç 2050'de Net Sıfır Emisyon ve Sıfır Atık oranına ulaşma hedefi koyduk.</li> <li>• Yeni ekonomi olarak adlandırdığımız enerji ve iklim teknolojileri, malzeme teknolojileri ve dijital teknolojiler büyüme yolculuğumuzun en önemli unsurları arasında yer alıyor.</li> </ul>
	Avrupa Birliği (AB) Yeşil Mutabakatı ve Sınırdaki Karbon Düzenleme Mekanizması tartışmaları	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yeni yatırımlarda %100 yenilenebilir enerjiye odaklanırken, Türkiye'nin ilk ve en hızlı şarj istasyonu Eşarj ile şarj istasyonu ağıımızı büyütüyoruz.</li> </ul>
	ABD'nin yeni ABD Başkanı Joe Biden ile Paris Anlaşması'na dönüşü	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toplu taşıma elektrifikasyonuna yönelik elektrikli otobüs ve batarya teknolojileri üretiyoruz. TEMSATech bünyesinde elektrikli araçların yanı sıra otonom araçlar, güç dağıtım ve araç şarj ünitesi, hidrojen gibi alternatif yakıtların kullanımı ve şarj istasyonları gibi çok farklı alanlarda çalışmalar yapıyoruz.</li> </ul>
	Küresel GSYİH ve karbon emisyonlarının yaklaşık %70'ini oluşturan ülkelerin (öncelikle AB ülkeleri) Net Sıfır Emisyon taahhütleri	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dağıtık yenilenebilir enerji, enerji verimliliği ve yeşil enerji sertifikasyonu gibi çözümlerle müşterilerimizin sürdürülebilirliğine katkı sağlıyoruz.</li> <li>• Hafif malzeme teknolojileri sayesinde müşterilerimizin yakıt tüketimi ve emisyonlarını azaltıyoruz.</li> </ul>
	6,6 milyar ABD Doları değerindeki yatırımlarla, 42 kurumsal yatırımcıdan tüm portföylerinde 2050 yılına kadar Net Sıfır Emisyon Taahhütleri	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veri analitiği, makine öğrenimi, nesnelerin interneti (IoT) çözümleri, alternatif yakıt ve hammadde kullanımıyla su verimliliği dahil üzere tesislerimizin kaynak verimliliğini artırıyoruz.</li> </ul>
	Avrupa Komisyonu'nun yeni Döngüsel Ekonomi Eylem Planı duyurusu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Değer zincirimizin tüm öncelikli bileşenlerine uygulanan Sorumlu Yatırım Politikamızda yer alan yeni biyoçeşitlilik kriterleri ile biyoçeşitliliğin korunması ve restorasyonuna ilişkin mevcut uygulamalarımızı daha da güçlendiriyoruz.</li> </ul>
	Su stresi yaşayan ülkeler arasında yer alan Türkiye'nin su stratejisi ve yönetimi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sürdürülebilir finansman uygulamalarını yakından izliyor ve yeşil tahvil ihracı, sürdürülebilir sendikasyon kredisi ve sürdürülebilirlikle bağlantılı kredi sözleşmeleri gibi uygulamalarla finansman kaynaklarımızı çeşitlendiriyoruz.</li> </ul>
Avrupa Komisyonu 2030 Biyoçeşitlilik Stratejisi ve Eylem Planı	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sanayi ürünlerimizde doğaya zararlı kimyasalların azaltılması ve geri dönüşüm teknolojilerinin iyileştirilmesi konularında Ar-Ge çalışmaları yürütüyoruz.</li> <li>• Topluluk olarak İklim Acil Durumu, Sürdürülebilir İş Modelleri gibi çeşitli konularda Tematik Görev Gücü toplantıları organize ederek Topluluk şirketleri arasında öğrenme süreçlerini kolaylaştırıyoruz.</li> </ul>	

<sup>99</sup> Taahhütler, Birleşmiş Milletler Tarafından Toplanan Net Sıfır Varlık Sahibi İttifakı kapsamında verilmiştir.

- RAPOR HAKKINDA
- YÖNETİM KURULU BAŞKANI MESAJI
- CEO MESAJI
- SABANCI HOLDİNG HAKKINDA
- **SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE ÖNCÜLÜK ETMEK**
  - Sürdürülebilirlik Yol Haritamız
    - Sabancı Topluluğu Sürdürülebilirlikte Öne Çıkanlar
  - Sürdürülebilirlik Trendlerine Yanıtımız
  - 2021'de Ortaya Çıkan Sürdürülebilirlik Riskleri
  - Öncelikli Konular
  - Sürdürülebilirlik Yol Haritası ve Hedefler
  - Sürdürülebilirlik Yönetişimi
- İKLİM ACİL DURUMUNUN ÇÖZÜMÜ İÇİN ÖNCÜ ADIMLAR ATMAK
- İNSAN VE TOPLUM ODAKLI POZİTİF ETKİMİZİ ARTIRMAK
- SÜRDÜRÜLEBİLİR İŞ MODELLERİNİ TEŞVİK ETMEK
- TEKNOLOJİ, İNOVASYON VE DİJİTALLEŞME
- İNSAN KAYNAĞIMIZ
- YÖNETİŞİM
- EKLER

Trend	Trende İlişkin Güncel Gelişmeler	Sabancı Topluluğunun Yanıtı
<b>RUSYA'NIN UKRAYNA'YI İŞGALI</b>	<p>Binlerce can kaybı ve milyonlarca geçim kaynağının kesintiye uğramasıyla, İkinci Dünya Savaşı'ndan bu yana Avrupa'daki en büyük insani kriz</p> <p>Gaz, nükleer ve kömür dahil olmak üzere erişim ve kaynak çeşitlendirmesini güvence altına almaya yönelik enerji politikası ve bu durumun net sıfır hedeflerini etkileme olasılığı</p> <p>Rusya ve Ukrayna'dan ihracata en çok maruz kalan ülkelere sürekli gıda, kritik malzeme, ekipman ve diğer emtia tedarikine ilişkin güvenlik endişeleri</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2022'nin ikinci çeyreğinde, değer zinciri boyunca insan hakları durum tespiti konusunda gelişmiş önlemler ve savunma sanayii ile ilgili faaliyetlere ilişkin ek önlemlerle Sorumlu Yatırım Politikamızı yayınladık.</li> <li>• Enerji ve iklim teknolojileri, geleceğe yönelik yatırım planlarımızın yapı taşlarından biri. Yeni yatırımlarda %100 düşük karbonlu enerji teknolojilerine odaklanma taahhüdümüzü sürdürüyoruz.</li> <li>• Enerji güvenliği ve yeşil enerji geçişini aynı anda ele almak amacıyla, kombine çevrim gaz türbinlerinde (CCGT) doğal gazın bir kısmını yeşil hidrojenle değiştirmek nihai hedefi ile hidrojen üretimi ve enerji depolama projelerimizde çalışmalarımızı yoğunlaştırıyoruz.</li> </ul>
<b>KÜRESEL NÜFUS ARTIŞI VE EŞİTSİZLİKLER</b>	<p>COVID-19 salgınının küresel düzeyde insan hakları, eşitsizlik ve ayrımcılığı derinleştiren etkisi</p> <p>BM'nin COVID-19 salgını nedeniyle 200 milyon ve toplamda 1 milyar kişinin aşırı yoksulluk sınırında olacağını ortaya koyması</p> <p>AB'nin İnsan Hakları ve Çevreye İlişkin Kurumsal Durum Tespiti Taslak Direktifi</p> <p>İklim değişikliği, savaş, çatışma, ekonomik şartlar, yemek ve su güvenliği sebebiyle mecburi göç. Bir araştırmaya göre, iklim değişikliği önümüzdeki 30 yıl içerisinde 200 milyondan fazla insanın evini terk etmesine sebep olabilir.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sabancı Topluluğu şirketleri, sürdürülebilir yaşam koşullarının inşasına yönelik destek programlarıyla, sadece 2021 yılında toplumun duyarlı kesimlerinden toplam 1,2 milyon'dan fazla kişiye ulaşırken, Sabancı Vakfı 15 yılda 183 kapsayıcı projeye hibe vererek doğrudan 250 bin kişi olmak üzere toplamda 1 milyon kişiye ulaşmıştır.</li> <li>• Kordsa ve Sabancı Üniversitesi iş birliğinde faaliyet gösteren Kompozit Teknolojileri Mükemmeliyet Merkezi COVID-19 tedavisinde kullanılan medikal cihazlar ve parçaları ile sağlık çalışanlarının kişisel koruyucu ürünlerinin tasarımı, analizi ve prototiplerinin üretilmesi konularında çalışıyor. Sabancı Üniversitesi tarafından geliştirilen ve uygulandığı yüzeylerde üç aya kadar hijyen sağlayan 10 ton yeni nesil dezenfektan Sağlık Bakanlığı'na bağışlandı. Sabancı Üniversitesi Nanoteknoloji Araştırma ve Uygulama Merkezi (SUNUM) de altyapısını bu araştırmalara açarak aşı ve serum geliştirme çalışmalarına aktif destek veriyor.</li> <li>• Aşıya erişimin iyileştirilmesi konusunda hükümetlerle işbirliği yapıyoruz. Örneğin Indo Kordsa, Karşılıklı İşbirliği Aşılama programı ile çalışanlarına, ailelerine ve emekli çalışanlarına 1., 2. ve 3. (Hatırlatma) doz aşılama yapılmasını sağlamıştır.</li> <li>• İşin Geleceği projesi kapsamında çalışanlarımıza yeni yetkinlikler kazandırarak, onları geleceğin dünyasına hazırlıyoruz.</li> <li>• Esnek ve uzaktan çalışma ile katılımcı işyeri modellerine geçiyoruz. Bu şekilde farklı beklentileri, kısıtları olan hassas gruplara ve yeteneklere fırsat eşitliği sağlıyor ve istihdam fırsatı yaratıyoruz.</li> <li>• AB'nin değer zinciri durum tespiti konusuna odaklanmasına karşılık olarak, Sabancı Topluluğunun Sorumlu Yatırım Politikası, insan hakları ve çevre konusunda durum tespiti ile ilgili hükümler içeriyor.</li> <li>• Tüm çalışanlarımıza geçimlerini sağlayacak ücret verilmesini ve sendikalaşma yoluyla üretim iş gücümüzün güçlü bir şekilde temsil edilmesini sağlıyoruz. Üretim sektöründe çalışanlar (Mavi Yaka) arasında sendikalaşma oranı %92,1 ile Türkiye ortalamasının %78 üzerindedir.</li> </ul>

- RAPOR HAKKINDA
- YÖNETİM KURULU BAŞKANI MESAJI
- CEO MESAJI
- SABANCI HOLDİNG HAKKINDA
- SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE ÖNCÜLÜK ETMEK
  - Sürdürülebilirlik Yol Haritamız
    - Sabancı Topluluğu Sürdürülebilirlikte Öne Çıkanlar
  - Sürdürülebilirlik Trendlerine Yanıtımız
  - 2021'de Ortaya Çıkan Sürdürülebilirlik Riskleri
  - Öncelikli Konular
  - Sürdürülebilirlik Yol Haritası ve Hedefler
  - Sürdürülebilirlik Yönetişimi
- İKLİM ACİL DURUMUNUN ÇÖZÜMÜ İÇİN ÖNCÜ ADIMLAR ATMAK
- İNSAN VE TOPLUM ODAKLI POZİTİF ETKİMİZİ ARTIRMAK
- SÜRDÜRÜLEBİLİR İŞ MODELLERİNİ TEŞVİK ETMEK
- TEKNOLOJİ, İNOVASYON VE DİJİTALLEŞME
- İNSAN KAYNAĞIMIZ
- YÖNETİŞİM
- EKLER

Trend	Trende İlişkin Güncel Gelişmeler	Sabancı Topluluğunun Yanıtı
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toplu iş sözleşmelerinin temel maddelerinden biri toplumsal cinsiyet eşitliğini sağlama ve engelliler için fırsatlar yaratma taahhüdümüzdür.</li> <li>• Tedarikçilerimizin de iş ve insan hakları, iş sağlığı ve güvenliği ve iş etiği konusundaki yaklaşımlarımızı benimsemelerini bekliyoruz. Bunu yaparken, makul olmayan fiyatlar, kötü çalışma koşulları veya haksız sözleşme koşulları ile tedarikçilerimizi sıkıştırmıyoruz.</li> <li>• Taşeron çalışanlarımızın sigortalı olup olmadığını ve sosyal güvenlik prim ve maaş ödemelerinin yapıp yapılmadığını izliyor ve gerekli denetimleri yapıyoruz. Çalışma ve barınma koşullarının uygun olup olmadığını da izliyoruz.</li> </ul>
	 <p>COVID-19 salgını nedeniyle dijital iş yapış şekillerinin yaygınlaşması</p> <p>Dijital iş süreçlerindeki artışa paralel olarak artan siber güvenlik ihtiyacı ve devlet destekli siber saldırıların artan sıklığı ve karmaşıklığına ilişkin endişeler</p>	<p><b>TEKNOLOJİK DÖNÜŞÜM VE DİJİTALLEŞME</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sabancı Topluluğu olarak siber güvenlik, dijital pazarlama, bulut teknolojisi, ileri veri analitiği, nesnelerin interneti ve yazılım geliştirme gibi yeni nesil dijital teknolojileri geliştiriyor ve bunlara yatırım yapıyoruz. Bu şekilde, süreçlerimizde verimliliği artırmayı, yeni teknolojileri ürünlerimizde entegre ederek müşterilerimize katma değer yaratmayı ve yeni pazarlara erişim sağlamayı amaçlıyoruz.</li> <li>• SabancıDx'i yeni büyüme alanımızın odak noktası haline getiriyoruz. SabancıDx, bir yandan Topluluk içindeki dijital ve analitik dönüşümü hızlandırırken, bir yandan da Sabancı Büyük Veri Gölü'nün oluşturulmasına öncülük ediyor ve Sabancı ekosistemi ile değer yaratıyor. Yaratıcı ürünlerle yurt dışına açılmayı planladığımız bu alanda, ileri veri analitiği ve siber güvenliği ana odak noktaları olarak görüyoruz ve Topluluğumuzun dördüncü sütunu olarak geliştirmeyi hedefliyoruz.</li> <li>• Kordsa'nın kalite iyileştirme programındaki önemli verimlilik kazanımları, Brisa'nın Endüstri 4.0 yolculuğu ve Arvento yatırımı, Teknosa'nın çevrimiçi pazaryerine dönüştürülmesi, Sabancı Topluluğunun dijital teknolojilerden nasıl yararlandığına dair örneklerden bazıları. Ayrıca AksigortaNext uygulaması ile yeni nesil sigorta platformunun kurulması örneklerimizden bir diğeri.</li> <li>• Zack.ai ve Bulutistan girişimlerine (start-up) yatırım yapan Sabancı Ventures ile portföydeki start-up sayısını 4'e çıkardık. Sabancı Ventures ile daha önce Lumion ve Thread in Motion girişimlerine yatırım yapmıştık.</li> <li>• Topluluk şirketlerinde yürüttüğümüz Dijital Olgunluk ve Siber Olgunluk analizleri ile geleceği planlamamıza yardımcı olacak titiz durum değerlendirmeleri gerçekleştirdik. Topluluk faaliyetlerimizde ortak hedefler belirleyerek, güvenlik standartlarımızı uluslararası seviyelere taşımak için çalışıyoruz.</li> <li>• Dijital dönüşümün FAVÖK üzerindeki etkisi ve Ar-Ge faaliyetlerimizin içinde sürdürülebilirliğin payı gibi göstergeleri ölçüyor ve bu göstergeleri iyileştirmek için çalışıyoruz.</li> <li>• Müşterilerin dijital dünyanın siber güvenlik ve diğer risklerine karşı hazırlıklı olması için finansal hizmetler sektöründe faaliyetler yürütüyoruz.</li> </ul>

- RAPOR HAKKINDA
- YÖNETİM KURULU BAŞKANI MESAJI
- CEO MESAJI
- SABANCI HOLDİNG HAKKINDA
- **SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE ÖNCÜLÜK ETMEK**
  - Sürdürülebilirlik Yol Haritamız
    - Sabancı Topluluğu Sürdürülebilirlikte Öne Çıkanlar
  - Sürdürülebilirlik Trendlerine Yanıtımız
  - 2021’de Ortaya Çıkan Sürdürülebilirlik Riskleri
  - Öncelikli Konular
  - Sürdürülebilirlik Yol Haritası ve Hedefler
  - Sürdürülebilirlik Yönetişimi
- İKLİM ACİL DURUMUNUN ÇÖZÜMÜ İÇİN ÖNCÜ ADIMLAR ATMAK
- İNSAN VE TOPLUM ODAKLI POZİTİF ETKİMİZİ ARTIRMAK
- SÜRDÜRÜLEBİLİR İŞ MODELLERİNİ TEŞVİK ETMEK
- TEKNOLOJİ, İNOVASYON VE DİJİTALLEŞME
- İNSAN KAYNAĞIMIZ
- YÖNETİŞİM
- EKLER

# 2021’DE ORTAYA ÇIKAN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK RİSKLERİ

9 dk.

Sürdürülebilirlik riskleri fiziksel riskler, uyum riskleri ve geçiş riskleri olarak üç kategoriye ayrılmaktadır.

2021 yılında öne çıkan risklerden bazılarını tanımladık. Bu riskleri tanımlarken Topluluk şirketlerinin yer aldığı sektörler üzerindeki etkiyi de yorumluyoruz.

Risk Kategorisi	Gelişme	Açıklama	Etkilenen Sektörler	Topluluğun Yanıtı
ÇEVRESEL	Artan orman yangınları ve şiddetli hava olayları	Orman yangınları ve şiddetli hava olayları nedeniyle kapanma, geri dönüşü olmayan ekipman hasarı ve gelir kaybı riski	Enerji ve Finansal Hizmetler (Sigorta)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Topluluk şirketleri afet senaryoları yürütmekte, uyum ve risk azaltma eylemleri geliştirmekte, iş sürekliliği ve afet koruma sistemlerine yatırım yapmakta ve mülkleri hasar ve/veya iş kesintisine karşı sigortalatmaktadır.</li> <li>- Sigorta sektöründe, iklim acil durumunun artan fiziksel etkilerine karşı alınan önlemler arasında fiyatlandırma ayarlamaları ve hasar maliyetlerinin optimizasyonu yer alıyor.</li> <li>- Sabancı Topluluğu şirketleri ayrıca gerektiğinde yenilikçi çözümler geliştiriyor. Örneğin Enerji Grubu şirketimiz Enerjisa Enerji, her coğrafi koşul için en uygun direği geliştirme ve böylece şiddetli fırtınalara ve kar yağışlarına karşı dayanıklılığı artırma amacıyla enerji nakil direkleri için farklı boyut ve malzemelerin sağlamlığını araştıran bir Ar-Ge projesi üzerinde çalışıyor.</li> </ul>
	İklim Eylemi Başarısızlığı	İklim değişikliğinin iyileştirilmesi ve uyum çabaları konusunda başarısızlık sebebi ile işletmelerin sürdürülebilir bir şekilde hayatta kalma yeteneğini ve toplumun geçim kaynaklarını büyük ölçüde derinden etkileyecek iklimle alakalı fiziki riskler, uyumluluk ve geçiş riskleri	Tüm Sektörler	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sabancı Holding, iklim acil durumuna karşı çeşitli piyasa tepkilerinin işletmelerimiz üzerindeki etkisinin inceleneyeceği iklim senaryosu analizini geliştirmek için çalışmaktadır. Sabancı Holding, senaryolara göre yatırım ve büyüme stratejisinde gereken düzenlemeleri yapacaktır.</li> <li>- Topluluk şirketlerimiz de 1,5 derece sınırının aşıldığı ve iklim acil durumunun fiziksel etkilerinin sıklık ve büyüklük olarak artırıldığı senaryolar yürütmektedir. ‘Orman yangınlarının ve şiddetli hava olaylarının artan şiddeti’ ile ortaya çıkan riskte açıklandığı gibi bu tür senaryolara hazırlanmak için uyum ve risk azaltma eylemleri geliştiriyoruz.</li> </ul>

- RAPOR HAKKINDA
- YÖNETİM KURULU BAŞKANI MESAJI
- CEO MESAJI
- SABANCI HOLDİNG HAKKINDA
- **SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE ÖNCÜLÜK ETMEK**
  - Sürdürülebilirlik Yol Haritamız
    - Sabancı Topluluğu Sürdürülebilirlikte Öne Çıkanlar
  - Sürdürülebilirlik Trendlerine Yanıtımız
  - 2021'de Ortaya Çıkan Sürdürülebilirlik Riskleri
  - Öncelikli Konular
  - Sürdürülebilirlik Yol Haritası ve Hedefler
  - Sürdürülebilirlik Yönetişimi
- İKLİM ACİL DURUMUNUN ÇÖZÜMÜ İÇİN ÖNCÜ ADIMLAR ATMAK
- İNSAN VE TOPLUM ODAKLI POZİTİF ETKİMİZİ ARTIRMAK
- SÜRDÜRÜLEBİLİR İŞ MODELLERİNİ TEŞVİK ETMEK
- TEKNOLOJİ, İNOVASYON VE DİJİTALLEŞME
- İNSAN KAYNAĞIMIZ
- YÖNETİŞİM
- EKLER

Risk Kategorisi	Gelişme	Açıklama	Etkilenen Sektörler	Topluluğun Yanıtı
TOPLUMSAL	Bulaşıcı hastalıklar	Sağlık & güvenlik ve iş sürekliliği riski	Tüm Sektörler	<p>- Sabancı Holding CEO'su başkanlığındaki Sabancı Holding Acil Durum Yönetim Komitesi, çalışan sağlığı ile iş sürekliliği arasındaki dengeyi sağlamayı amaçlıyor. Bilinçlendirme kampanyaları sayesinde çalışanlarımızın aşılama oranı Topluluk seviyesinde %99'dur. Ayrıca İşin Geleceği projesi kapsamında esnek ve uzaktan çalışma gibi modeller tasarlıyor, pandeminin tetiklediği işgücü yönetimindeki değişimden faydalanıyoruz.</p> <p>- Pandemi ayrıca fiziksel, zihinsel ve ruhsal sağlığın önemini de göstermiştir. Sabancı Topluluğu olarak tüm çalışanlarımıza ve ailelerine yönelik köklü çalışan destek programlarımızı ek fiziksel, ruhsal ve zihinsel destek paketleriyle zenginleştirdik. 2021'de stres yönetimi araçları, farkındalık ve dayanıklılık eğitim programları, refah uygulamaları, çevrimiçi diyetisyen desteği, koçluk ve uzman oturumlarını içeren çalışan yardım programlarının kullanım alanı genişletildi.</p>
	Yetenek riski	COVID-19 salgını ile daha kritik hale gelen yetenek riski (özellikle BT ile ilgili pozisyonlarda)	Tüm Sektörler	<p>- Stratejik İşgücü Planlama modelimiz, Topluluk şirketlerimizin gelecekte stratejik planlarını uygulayabilmeleri için ihtiyaç duyacakları yetkinlikleri öngören ve bu yetkinlikleri ikame etmeyi hedefleyen bir İK planlama yaklaşımı içermektedir. Bu modelle, iş gücümüzdeki değişim ihtiyaçlarını çok önceden vurgulamak ve çalışanlarımızı ve kurumlarımızı bu değişikliklere hazırlamak için gelişmiş veri analitiği uygulamaları kullanıyoruz.</p>



- RAPOR HAKKINDA
- YÖNETİM KURULU BAŞKANI MESAJI
- CEO MESAJI
- SABANCI HOLDİNG HAKKINDA
- **SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE ÖNCÜLÜK ETMEK**
  - Sürdürülebilirlik Yol Haritamız
    - Sabancı Topluluğu Sürdürülebilirlikte Öne Çıkanlar
  - Sürdürülebilirlik Trendlerine Yanıtımız
  - 2021'de Ortaya Çıkan Sürdürülebilirlik Riskleri
  - Öncelikli Konular
  - Sürdürülebilirlik Yol Haritası ve Hedefler
  - Sürdürülebilirlik Yönetişimi
- İKLİM ACİL DURUMUNUN ÇÖZÜMÜ İÇİN ÖNCÜ ADIMLAR ATMAK
- İNSAN VE TOPLUM ODAKLI POZİTİF ETKİMİZİ ARTIRMAK
- SÜRDÜRÜLEBİLİR İŞ MODELLERİNİ TEŞVİK ETMEK
- TEKNOLOJİ, İNOVASYON VE DİJİTALLEŞME
- İNSAN KAYNAĞIMIZ
- YÖNETİŞİM
- EKLER

Risk Kategorisi	Gelişme	Açıklama	Etkilenen Sektörler	Topluluğun Yanıtı
EKONOMİK	Şiddetli emtia şokları	Enerji, gıda, metaller, mineraller vb. gibi kurumsal bütçeleri zorlayan küresel ölçekte kritik emtia arz kıtlığı	Sanayi Yapı Malzemeleri	<p>- Dönüşümsel dijital bir yaklaşımla geçtiğimiz yıllarda yenilenen gelişmiş analitik ve entegre planlama modellerini kullanmamız, yılın tedarik zinciri zorluklarını aşmamıza yardımcı oldu. Bazı şirketlerde tedarik zinciri zorluklarına yanıt olarak her satın alma kategorisinde ve yeni yatırımlarda tedarikçi süreklilik analizi yapmaya başladık.</p> <p>- Öte yandan, örneğin lastik güçlendirmede, Uzak Doğu'da ortaya çıkan tedarik zinciri zafiyetleri, stratejik karma ürün portföyümüzde Topluluğumuza pazar payı kazandırıyor.</p>
	Dijital dönüşümün neden olduğu riskler	Tüketicilerin çevrimiçi satış kanallarına yönelmesi, lojistik ve tüm operasyonlarda dijital araçların ortaya çıkması ve yükselişi, dijital iş süreçlerine geçiş ve Rusya'nın Ukrayna'yı işgali nedeniyle artması beklenen siber risklerin yönetimi	Tüm sektörler	<p>- Sabancı Topluluğu olarak siber güvenlik, dijital pazarlama, bulut teknolojisi, ileri veri analitiği, nesnelerin interneti ve yazılım geliştirme gibi yeni nesil dijital teknolojileri geliştiriyor ve bunlara yatırım yapıyoruz. Bu şekilde, süreçlerimizde verimliliği artırmayı, yeni teknolojileri ürünlerimize entegre ederek müşterilerimize katma değer yaratmayı ve yeni pazarlara erişim sağlamayı amaçlıyoruz.</p> <p>- İlgili altyapı, Topluluk şirketlerine COVID-19 salgını gibi acil durumlar karşısında iş modellerini hızla dönüştürme esnekliği sağlıyor. Örneğin gıda perakendesinde, internet servisleri aracılığıyla gerçekleşen eşi görülmemiş talep sıçramasını karşılayabilmek amacıyla yazılım ve donanım becerileri geliştirirken, sigorta sektörü tüm iş süreçlerini başarılı bir şekilde dijital ortama taşıdı ve müşteri memnuniyetini artırdı. Siber risklere karşı alınan önlemlerin yanı sıra Dijital Güvenlik Platformu gibi araçlarla paydaşlarımızın dijital risklerden olumsuz etkilenmemeleri için çözümler geliştirilmiş oldu.</p> <p>Dijital teknolojilere yaptığımız yatırımlar hakkında daha fazla bilgi için lütfen "Sürdürülebilirlik Trendlerine Yanıtımız: Teknolojik Dönüşüm ve Dijitalleşme" sayfasını ziyaret edin.</p>

- RAPOR HAKKINDA
- YÖNETİM KURULU BAŞKANI MESAJI
- CEO MESAJI
- SABANCI HOLDİNG HAKKINDA
- **SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE ÖNCÜLÜK ETMEK**
  - Sürdürülebilirlik Yol Haritamız
    - Sabancı Topluluğu Sürdürülebilirlikte Öne Çıkanlar
  - Sürdürülebilirlik Trendlerine Yanıtımız
  - 2021'de Ortaya Çıkan Sürdürülebilirlik Riskleri
  - Öncelikli Konular
  - Sürdürülebilirlik Yol Haritası ve Hedefler
  - Sürdürülebilirlik Yönetişimi
- İKLİM ACİL DURUMUNUN ÇÖZÜMÜ İÇİN ÖNCÜ ADIMLAR ATMAK
- İNSAN VE TOPLUM ODAKLI POZİTİF ETKİMİZİ ARTIRMAK
- SÜRDÜRÜLEBİLİR İŞ MODELLERİNİ TEŞVİK ETMEK
- TEKNOLOJİ, İNOVASYON VE DİJİTALLEŞME
- İNSAN KAYNAĞIMIZ
- YÖNETİŞİM
- EKLER

# ÖNCELİKLİ KONULAR

🕒 11 dk.

2020 yılında Sabancı Holding için sürdürülebilirlik önceliklerini katılımcı, kapsayıcı ve uluslararası standartları esas alan kapsamlı bir yaklaşımla belirledik. Holding'in sürdürülebilirlik stratejisinin geliştirilmesine yön veren öncelikli konuları belirlerken hem iç ve dış paydaşların hem de Sabancı'nın ortak önceliklerini tanımladık.

Konuların paydaşlar için önceliğini belirlerken;

- Paydaş analiziyle hem Topluluk şirketlerindeki çalışanlardan hem de dış paydaşlardan potansiyel sürdürülebilirlik öncelikleri konusunda görüş aldık. Bu kapsamda üniversiteler, tedarikçiler, sivil toplum kuruluşları ve yatırımcılar gibi farklı gruplara ulaştık. Uluslararası paydaş katılım standardı (AA1000SES) esas alınarak yapılan ve 1.167 kişiye ulaşılan paydaş analizinde iletişime geçilen paydaşların %44'ü araştırmaya katıldı.
- Dış trend analizi ile literatür taraması yaparak küresel gündemde belirleyici olan trendleri değerlendirdik ve iş ile sürdürülebilirliğe yön veren öncelikli konuları analiz ettik.

**1.100+**

Paydaş analizi için ulaşılan kişi sayısı

**%44**

Paydaşların araştırmaya katılım oranı

## Literatür taraması kapsamında aşağıdakileri inceledik:

- Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları, Avrupa İmar ve Kalkınma Bankası (EBRD) ve Dünya Bankası Türkiye stratejileri;
- 11. Kalkınma Planı;
- Dünya Ekonomik Forumu Küresel Risk Raporu;
- Dünya Sürdürülebilir Kalkınma İş Konseyi (WBSCD) Makrotrendler ve Yıkıcı Olaylar Raporu ve
- Sürdürülebilirlik Muhasebesi Standartları Kurulu (Sustainability Accounting Standards Board - SASB) tarafından farklı sektörler için oluşturulan Önceliklendirme Haritası.

Ayrıca Holding için kritik önemde olan MSCI (Morgan Stanley Capital International) ÇSY performans öncelikli konuları, Vigeo Eiris değerlendirme yaklaşımı, Dow Jones Sürdürülebilirlik Endeksi kriterleri ve İklimle Bağlantılı Finansal Beyan Görev Gücü (TCFD) esasları, Birleşmiş Milletler Sorumlu Yatırım İlkeleri & Sorumlu Bankacılık İlkeleri incelenen kaynaklar arasındaydı.

- RAPOR HAKKINDA
- YÖNETİM KURULU BAŞKANI MESAJI
- CEO MESAJI
- SABANCI HOLDİNG HAKKINDA
- **SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE ÖNCÜLÜK ETMEK**
  - Sürdürülebilirlik Yol Haritamız
    - Sabancı Topluluğu Sürdürülebilirlikte Öne Çıkanlar
  - Sürdürülebilirlik Trendlerine Yanıtımız
  - 2021'de Ortaya Çıkan Sürdürülebilirlik Riskleri
  - Öncelikli Konular
  - Sürdürülebilirlik Yol Haritası ve Hedefler
  - Sürdürülebilirlik Yönetişimi
- İKLİM ACİL DURUMUNUN ÇÖZÜMÜ İÇİN ÖNCÜ ADIMLAR ATMAK
- İNSAN VE TOPLUM ODAKLI POZİTİF ETKİMİZİ ARTIRMAK
- SÜRDÜRÜLEBİLİR İŞ MODELLERİNİ TEŞVİK ETMEK
- TEKNOLOJİ, İNOVASYON VE DİJİTALLEŞME
- İNSAN KAYNAĞIMIZ
- YÖNETİŞİM
- EKLER

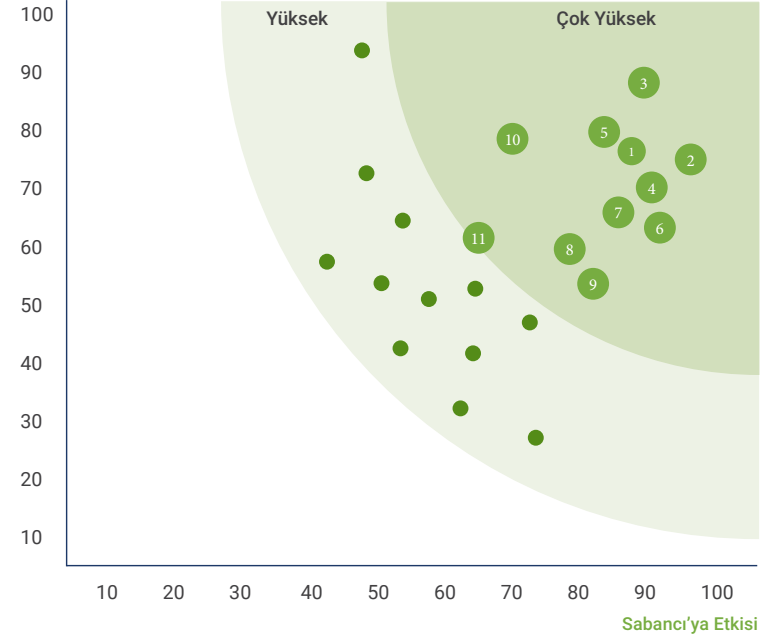
Konuların Sabancı için önemini belirlerken

- Yüz yüze görüşmeler ile üst yönetimin stratejik bakış açısını dikkate aldık.
- Sabancı Holding'in beş yıllık iş stratejisini değerlendirerek yatırım alanlarını gözettik.
- SASB Dört Aşamalı Etki analiziyle konuları, finansal etki ve riskleri, yasal etkileri ve rekabet avantajı ile inovasyon fırsatları yaratma potansiyeli bakımından ele aldık.

Son olarak, bu çalışmanın sonunda ortaya çıkan öncelikli konuları yatırımcıların vurguladığı ÇSY kriterleri ışığında gözden geçirdik. Ayrıca sürdürülebilirlik konusunda lider şirketlerin ve Sabancı Holding Sürdürülebilirlik Yol Haritası kapsamında karşılaştırılan şirketlerin belirlediği öncelikli konuları dikkate aldık. Ortaya çıkan öncelikli konular için üst düzey yönetimin onayını aldık.

Bu kapsamda toplam 23 konu başlığı içinde teknoloji ve dijitalleşme, inovasyon, iklim acil durumu, sorumlu yatırımlar, ekonomik performans, risk yönetimi, yetenek yönetimi, paydaşlarla iş birlikleri ve ortaklıklar, kurumsal yönetim, döngüsel ekonomi ile fırsat eşitliği ve çeşitlilik konuları paydaşlar ve Sabancı Holding için çok yüksek öncelikli konular olarak belirlendi. Yüksek öncelikli konular ise çalışan bağlılığı ve memnuniyeti, veri gizliliği ve güvenliği, insan ve çalışan hakları, toplumsal yatırım programları, iş etiği, iş sağlığı ve güvenliği, müşteri memnuniyeti, rüşvet ve yolsuzlukla mücadele, biyoçeşitlilik, regülasyon ve uyum, sürdürülebilirlik liderliği, sorumlu tedarik zinciri olarak belirlendi.

Paydaşlar için Önem



- 1 Teknoloji ve dijitalleşme
- 2 İnovasyon
- 3 İklim acil durumu
- 4 Sorumlu yatırımlar
- 5 Ekonomik performans
- 6 Risk yönetimi
- 7 Yetenek yönetimi
- 8 Paydaşlarla iş birlikleri ve ortaklıklar
- 9 Kurumsal yönetim
- 10 Döngüsel ekonomi
- 11 Fırsat eşitliği ve çeşitlilik

- RAPOR HAKKINDA
- YÖNETİM KURULU BAŞKANI MESAJI
- CEO MESAJI
- SABANCI HOLDİNG HAKKINDA
- SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE ÖNCÜLÜK ETMEK
  - Sürdürülebilirlik Yol Haritamız
    - Sabancı Topluluğu Sürdürülebilirlikte Öne Çıkanlar
  - Sürdürülebilirlik Trendlerine Yanıtımız
  - 2021'de Ortaya Çıkan Sürdürülebilirlik Riskleri
  - Öncelikli Konular
  - Sürdürülebilirlik Yol Haritası ve Hedefler
  - Sürdürülebilirlik Yönetişimi
- İKLİM ACİL DURUMUNUN ÇÖZÜMÜ İÇİN ÖNCÜ ADIMLAR ATMAK
- İNSAN VE TOPLUM ODAKLI POZİTİF ETKİMİZİ ARTIRMAK
- SÜRDÜRÜLEBİLİR İŞ MODELLERİNİ TEŞVİK ETMEK
- TEKNOLOJİ, İNOVASYON VE DİJİTALLEŞME
- İNSAN KAYNAĞIMIZ
- YÖNETİŞİM
- EKLER

Paydaşlarımız tarafından ortaya atılan öncelikli konular ve bu konulara yanıtımız aşağıda verilmektedir. Paydaşlarımıza yanıt vermenin yanı sıra Sabancı Holding, 2021 yılında bir EFQM (Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı) öz değerlendirmesi gerçekleştirdi. Yön-uygulama-sonuçlara odaklanan rapor tüm paydaşlar dikkate alınarak hazırlanmıştır. Raporun ardından eylem planları oluşturulmuş ve Yürütme Komitesi tarafından kabul edilmiştir. EFQM Avrupa Kalite Vakfı'nın iş mükemmelliği modeli ve bu öz değerlendirme sayesinde Sabancı Holding, sürdürülebilir iş mükemmelliği, paydaş haritalaması ve tüm paydaşlar için sürdürülebilir değer yaratma açısından nerede durduğunu görmüştür.

## PAYDAŞLARIMIZDAN ÖNEMLİ GERİBİLDİRİMLER

Paydaş Grubu	Katılım Aracı	Ortaya Atılan Konu	Yanıtımız
Yatırımcılar	İkili görüşmeler, yatırımcı günleri	<b>Biyoçeşitlilik Politikası</b>	Topluluk şirketlerimizin biyoçeşitlilik konusunda kendi iç yönergeleri ve prosedürleri olmasına rağmen, biyoçeşitlilik konularını hariç tutma listesi, durum tespiti prosedürleri ve ÇSY ile ilgili diğer asgari standartlar aracılığıyla değer zincirlerimiz genelinde alan kapsamlı bir Sorumlu Yatırım ve Durum Tespiti Politikası geliştirdik.
Yatırımcılar, İş Platformları	E-postalar, ikili görüşmeler	<b>Kömür Politikası</b>	Akbank, Çevresel ve Sosyal Kredi Politikalarını KOBİ'ler için yeni kömüre dayalı elektrik üretim santralleri ile kömür madenciliği, kömür taşımacılığı ve kömürlü termik santrallerin hariç tutulmasına ilişkin hükümler içerecek şekilde güncelledi. Sorumlu Yatırım ve Durum Tespiti Politikamızda da yeni kömüre dayalı elektrik üretim tesislerine ve kömür madenciliğine yatırım yapılması yasaktır. Ayrıca Enerjisa Üretim, üretim portföyünü Net Sıfır hedefi doğrultusunda dönüştürmek için bir program başlatmıştır.
Yatırımcılar, Yürütme Komitesi, ÇSY Derecelendirme Kuruluşları	E-postalar, ikili görüşmeler	<b>İklimle ilgili Ara Hedefler</b>	Sabancı Topluluğu şirketleri, bir kısmı Bilime Dayalı Hedefler metodolojisi ile uyumlu olan ara iklim hedeflerini uygulamaya başladı. Henüz bilime uygun hedef belirleyenler için ara hedefler belirlemeye yönelik çalışmalarımıza 2022'de devam edeceğiz.
Sabancı Holding İnsan Kaynakları Grup Başkanlığı, Topluluk Şirketleri	Tematik Çalışma Grubu Toplantıları, ikili görüşmeler	<b>Eşitsizliklerle Mücadeleye İlişkin Kapsayıcı Politika</b>	Sorumlu Yatırım ve Durum Tespiti Politikamız insan hakları durum tespiti ile ilgili hükümler içermektedir. Ayrıca, Çeşitlilik, Kapsayıcılık ve Tacizle Mücadele Politikamızı 2021'de geliştirdik ve 2022'de halka açık hale getireceğiz. İnsan Kaynakları ve Sürdürülebilirlik Grup Başkanımız, tüm Topluluk şirketlerinde yönetici düzeyinde ve insan kaynakları fonksiyonları içinde sahipliği güçlendirmek için Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık Lideri rolünü üstlenmiştir.
Yatırımcılar, ÇSY Derecelendirme Kuruluşları	İkili görüşmeler, e-postalar, anketler	<b>İşimizin Sürdürülebilir Dönüşümü</b>	Verimliliği artırmak için yeşil hidrojen ve yeni teknolojiler dahil olmak üzere yenilenebilir enerji üretimine yatırım yapıyoruz. Toplu ulaşımın elektrifikasyonu için elektrikli otobüs ve akü teknolojileri üretirken, şarj istasyonu ağımızı Eşarj ile genişletiyoruz. Hafif malzeme teknolojileri ile müşterilerimizin yakıt tüketimini azaltıyoruz. Endüstriyel ürünlerimizde doğaya zararlı kullanımların azaltılması veya geri dönüşüm teknolojilerinin geliştirilmesine yönelik Ar-Ge çalışmaları yürütüyoruz. Alternatif yakıt ve hammaddelerin yanı sıra veri analitiği, makine öğrenimi ve nesnelerin interneti (IoT) gibi araçlar kullanarak tesislerimizin kaynak verimliliğini (su verimliliği dahil) mümkün olan en üst düzeyde artırıyoruz.

- RAPOR HAKKINDA
- YÖNETİM KURULU BAŞKANI MESAJI
- CEO MESAJI
- SABANCI HOLDİNG HAKKINDA
- **SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE ÖNCÜLÜK ETMEK**
  - Sürdürülebilirlik Yol Haritamız
    - Sabancı Topluluğu Sürdürülebilirlikte Öne Çıkanlar
  - Sürdürülebilirlik Trendlerine Yanıtımız
  - 2021'de Ortaya Çıkan Sürdürülebilirlik Riskleri
  - Öncelikli Konular
  - Sürdürülebilirlik Yol Haritası ve Hedefler
  - Sürdürülebilirlik Yönetişimi
- İKLİM ACİL DURUMUNUN ÇÖZÜMÜ İÇİN ÖNCÜ ADIMLAR ATMAK
- İNSAN VE TOPLUM ODAKLI POZİTİF ETKİMİZİ ARTIRMAK
- SÜRDÜRÜLEBİLİR İŞ MODELLERİNİ TEŞVİK ETMEK
- TEKNOLOJİ, İNOVASYON VE DİJİTALLEŞME
- İNSAN KAYNAĞIMIZ
- YÖNETİŞİM
- EKLER

# SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK YOL HARİTASI VE HEDEFLER

10 dk.

Sabancı Holding, küresel trendleri ve sürdürülebilirlik gündemini mümkün olan en etkin şekilde takip ederek sürdürülebilirliği odağına almaktadır. Bu bağlamda, 2020 yılında Sürdürülebilirlik Yol Haritası oluşturularak pozitif etki yaratacak değer alanları belirlenmiştir. 2021 yılında Yürütme Kurulu ve Yönetim Kurulu tarafından onaylanan Sürdürülebilirlik Yol Haritası, sürdürülebilirlik öncelikleri ve Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları ile bağlantılıdır.

Sabancı Topluluğu Sürdürülebilirlik Yol Haritasını devreye almak üzere geliştirdiği yaklaşık 80 adet detaylı aksiyonu 2021 yılında uygulamaya başlamıştır. Aralık sonu itibarıyla, aksiyonların yarısından fazlası yerine getirilmiştir. Holding aynı zamanda aşağıdaki tabloda belirtilen her bir başlık için ana performans göstergelerini 2021'de ölçmeye başlamış ve bu veriler için Topluluk genelinde ilk defa bağımsız denetim hizmeti almıştır.

Yol Haritası Alanı <sup>40</sup>	Öncelikli Konu	İşimizle Bağlantısı	2020 Performansı	2021 Performansı	Orta ve Uzun Vadeli Hedefler
<p>Odak Alanı 1. İklim Acil Durumunun Çözümü İçin Öncü Adımlar Atmak</p>	<b>İKLİM ACİL DURUMU</b>	İklim acil durumu kaynaklı tüm riskler ve fırsatlar tüm iş kollarımızı yakından ilgilendiriyor. İklim acil durumu ile mücadeleye katkı sağlamak ve dayanıklılığımızı artırmak için çevresel yatırım ve harcamalar yapıyor, enerji verimliliğine odaklanıyor ve sera gazı emisyonlarını azaltmaya çalışıyoruz. Fırsat açısından bakıldığında, iklim konularını ürün geliştirme süreçlerimize entegre ediyoruz. Ayrıca, gelecekteki yatırım planlarımızın yapı taşlarından biri olan enerji ve iklim teknolojileri, yeni ekonomide pazar payı kazanmamıza yardımcı oluyor. Yeni yatırımlarda %100 düşük karbonlu enerji teknolojilerine odaklanma taahhüdümüzü sürdürüyoruz.	206 tCO <sub>2</sub> e/ milyon TL	150 tCO <sub>2</sub> e/ milyon TL	2050'de Net Sıfır Emisyon ve Sıfır Atık hedeflerine ulaşmak
	<b>DÖNGÜSEL EKONOMİ</b>	Döngüsel ekonomi uygulamaları iklim acil durumu ile mücadeleye katkı yapıyor, kaynak tüketiminin ve atık üretiminin azaltılmasını sağlıyor. Tedarik zinciri zorluklarına karşı dayanıklılığımızı artırıyor. Hem kendi faaliyetlerimizde hem de müşterilerimizin faaliyetlerinde döngüsel ekonomi modellerini mümkün kılan yenilikçi teknolojilere yatırım yapıyoruz. Döngüsel ekonomi uygulamalarını odağımıza almanın, yalnızca tedarik zinciri zorluklarına karşı dayanıklılık açısından değil, aynı zamanda net sıfır taahhüdümüz ve müşteri beklentilerini karşılama açısından da rekabet avantajı sağladığına inanıyoruz.	0,30 ton atık/ milyon TL	0,28 ton atık/ milyon TL	Döngüsel ekonomi bakış açısıyla süreçlerimizi gözden geçirmek
			97 ton su/ milyon TL	70 ton su/ milyon TL	

<sup>40</sup> İkonlar Sürdürülebilirlik Yol Haritamızdaki odak alanları, hızlandırıcılar ve temellere karşılık gelmektedir. Ayrıntılı bilgi için Sayfa 17'e bakınız.

- RAPOR HAKKINDA
- YÖNETİM KURULU BAŞKANI MESAJI
- CEO MESAJI
- SABANCI HOLDİNG HAKKINDA
- **SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE ÖNCÜLÜK ETMEK**
  - Sürdürülebilirlik Yol Haritamız
    - Sabancı Topluluğu Sürdürülebilirlikte Öne Çıkanlar
  - Sürdürülebilirlik Trendlerine Yanıtımız
  - 2021'de Ortaya Çıkan Sürdürülebilirlik Riskleri
  - Öncelikli Konular
  - Sürdürülebilirlik Yol Haritası ve Hedefler
  - Sürdürülebilirlik Yönetişimi
- İKLİM ACİL DURUMUNUN ÇÖZÜMÜ İÇİN ÖNCÜ ADIMLAR ATMAK
- İNSAN VE TOPLUM ODAKLI POZİTİF ETKİMİZİ ARTIRMAK
- SÜRDÜRÜLEBİLİR İŞ MODELLERİNİ TEŞVİK ETMEK
- TEKNOLOJİ, İNOVASYON VE DİJİTALLEŞME
- İNSAN KAYNAĞIMIZ
- YÖNETİŞİM
- EKLER

Yol Haritası Alanı	Öncelikli Konu	İşimizle Bağlantısı	2020 Performansı	2021 Performansı	Orta ve Uzun Vadeli Hedefler
<p>Odak Alanı 2. İnsan ve Toplum Odaklı Pozitif Etkimizi Artırmak</p>	<b>PAYDAŞLARLA İŞ BİRLİKLERİ VE ORTAKLIKLAR</b>	Geniş bir paydaş ekosistemine sahibiz. Farklı paydaşlarla işbirliği yaparak, onların uzmanlıklarından yararlanıyor ve hem paydaşlarımız hem de Topluluğumuza katkıda bulunan yüksek etkili programlar geliştiriyoruz. Ayrıca paydaşlarla düzenli olarak iletişim kurduğumuz katılım platformları sayesinde, birçok risk ve fırsat ortaya çıkmadan zamanında geribildirim alıyor, performansımızı iyileştirmek için kullanabiliyoruz.	-	SROI ≥ 1,29	<i>Ölçülebilir, etkisi yüksek toplumsal projeler gerçekleştirmek ve sürekli geliştirmek (min. SROI<sup>41</sup> ≥ 1)</i>
<p>Odak Alanı 3. Sürdürülebilir İş Modellerini Teşvik Etmek</p>	<b>SORUMLU YATIRIMLAR</b>	Sorumlu bir yatırım yaklaşımı benimsemenin, sürdürülebilirlikle ilgili riskleri azaltmamıza, iş fırsatlarını yakalamamıza ve böylece tüm paydaşlar için değer yaratmamıza yardımcı olduğuna inanıyoruz. Sorumlu yatırım anlayışımız, Ar-Ge'den satın almaya, İK'dan finans ve ürün geliştirmeye kadar her fonksiyonda iş yapma şeklimizi dönüştürmeyi gerektiriyor. Bu yaklaşımın sonucu olarak Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları ile uyumlu büyüme alanlarına, şirketlere, iş modellerine, ürün, hizmet ve projelere yatırım yapıyoruz.	5,9 milyar TL SKA ile bağlantılı ürün ve hizmetlerden gelirler	7,7 milyar TL SKA ile bağlantılı ürün ve hizmetlerden gelirler	<i>Sürdürülebilir ürün, hizmet ve iş modelleri geliştirmek</i>  <i>2030'a kadar 200 milyar TL sürdürülebilir kredi finansmanı ve 15 milyar TL sürdürülebilir yatırım fonları bakiyesi<sup>42</sup></i>
	<b>EKONOMİK PERFORMANS</b>	Yarattığımız ekonomik değer, belirlediğimiz değer alanlarındaki etkimizi büyütmemizin en önemli aracı. İstikrarlı, kapsayıcı ve sürdürülebilir ekonomik büyüme ile istihdamı ve toplumsal gelişimi destekliyoruz. Topluluk olarak ekonomik performans ve kârlılığımızı sürekli geliştiriyoruz.	16 milyar TL sürdürülebilir finansman	27 milyar TL sürdürülebilir finansman	
<p>Hızlandırıcı 1. Dijitalleşme</p>	<b>DİJİTALLEŞME</b>	Sabancı Topluluğu olarak siber güvenlik, dijital pazarlama, bulut teknolojisi, ileri veri analitiği, nesnelerin interneti ve yazılım geliştirme gibi yeni nesil dijital teknolojileri geliştiriyor ve bunlara yatırım yapıyoruz. Bu şekilde, süreçlerimizde verimliliği artırmayı, yeni teknolojileri ürünlerimize entegre ederek müşterilerimize katma değer yaratmayı ve yeni pazarlara erişim sağlamayı amaçlıyoruz.	-	248 milyon TL FAVÖK etkisi	<i>Daha fazla esneklik, kalite ve verimlilik için dijitalleşmeyi kullanarak Sürdürülebilirlik Hedeflerimize daha hızlı ulaşmak</i>

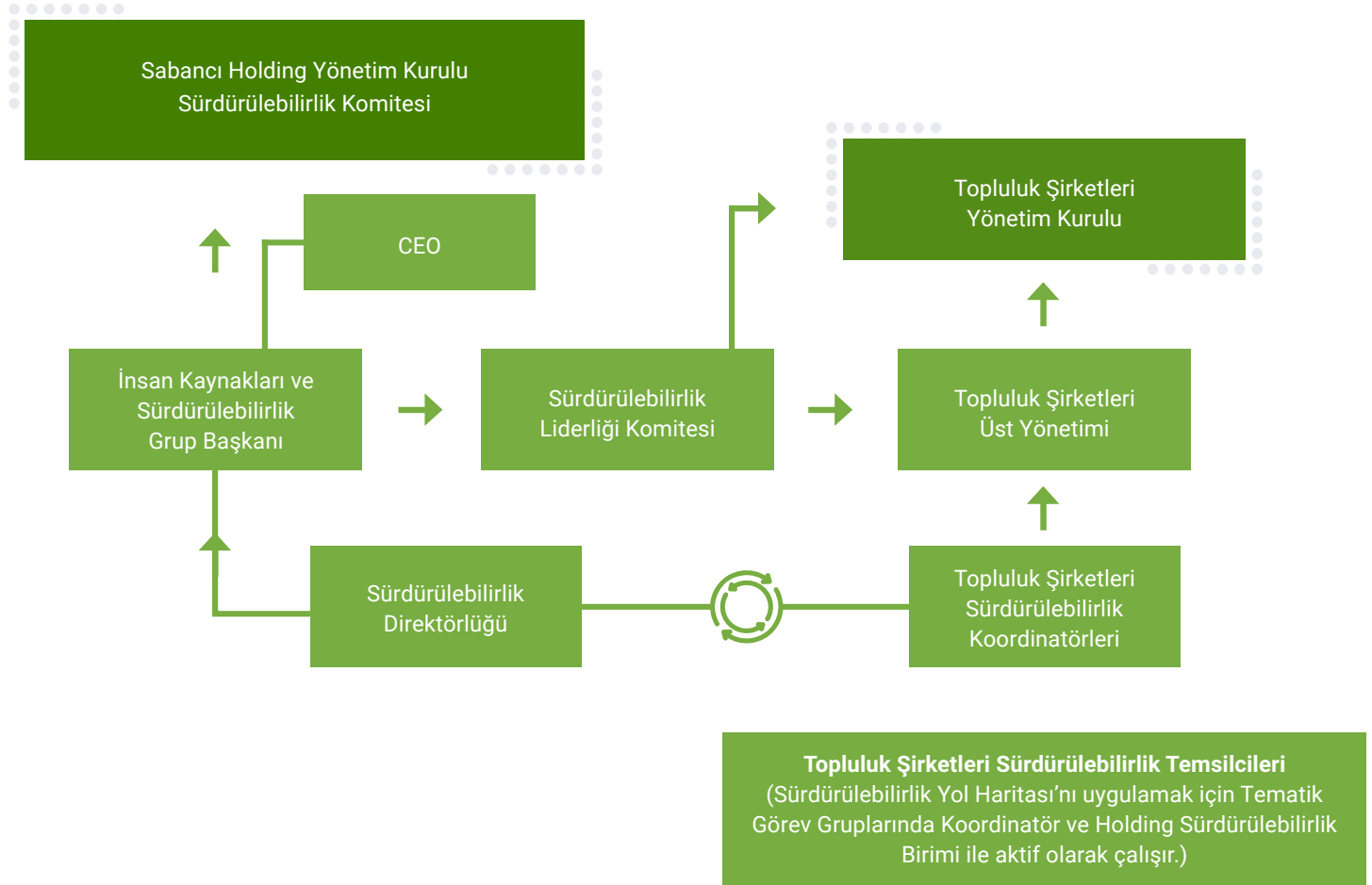
<sup>41</sup> Sosyal Yatırım Getirisi (Social Return on Investment). Bu gösterge 2022 yılından itibaren hesaplanmaya başlayacaktır. <sup>42</sup> Sürdürülebilir yatırım fonları bakiyesi ve kredi finansmanı hedefi Akbank tarafından verilmiştir.

- RAPOR HAKKINDA
- YÖNETİM KURULU BAŞKANI MESAJI
- CEO MESAJI
- SABANCI HOLDİNG HAKKINDA
- **SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE ÖNCÜLÜK ETMEK**
  - Sürdürülebilirlik Yol Haritamız
    - Sabancı Topluluğu Sürdürülebilirlikte Öne Çıkanlar
  - Sürdürülebilirlik Trendlerine Yanıtımız
  - 2021'de Ortaya Çıkan Sürdürülebilirlik Riskleri
  - Öncelikli Konular
  - Sürdürülebilirlik Yol Haritası ve Hedefler
  - Sürdürülebilirlik Yönetişimi
- İKLİM ACİL DURUMUNUN ÇÖZÜMÜ İÇİN ÖNCÜ ADIMLAR ATMAK
- İNSAN VE TOPLUM ODAKLI POZİTİF ETKİMİZİ ARTIRMAK
- SÜRDÜRÜLEBİLİR İŞ MODELLERİNİ TEŞVİK ETMEK
- TEKNOLOJİ, İNOVASYON VE DİJİTALLEŞME
- İNSAN KAYNAĞIMIZ
- YÖNETİŞİM
- EKLER

Yol Haritası Alanı	Öncelikli Konu	İşimizle Bağlantısı	2020 Performansı	2021 Performansı	Orta ve Uzun Vadeli Hedefler
<p>Hızlandırıcı 2. Teknoloji ve İnovasyon</p>	<b>TEKNOLOJİ VE İNOVASYON</b>	Çağımızın gerekliliklerine uyum sağlamak için teknolojik gelişmeleri yakından takip ediyoruz. Bugün karşı karşıya olduğumuz çevresel krizlerin çözülmesini sağlayıp toplumsal refahı artıracak sürdürülebilir ürün ve hizmetleri teknoloji ve inovasyondan faydalanarak geliştiriyoruz.	%44 SKA bağlantılı Ar-Ge ve inovasyon oranı	%51 SKA bağlantılı Ar-Ge ve inovasyon oranı	<i>Teknolojiyle birlikte Ar-Ge ve inovasyon gücümüzü kullanarak sürdürülebilir ürün ve hizmet potansiyelimizi artırmak</i>
<p>Temel 1. İnsan Kaynakları</p>	<b>YETENEK YÖNETİMİ</b>	Yetenek yönetimi, şirketlerin değişen küresel trendlere uyum sağlaması ve rekabet güçlerini korumasında önemli rol oynuyor. Topluluk değerlerine uyum, liderlik ve performans gelişimini sağlayacak davranışları tanımlayan Sabancı Yetkinlik Modeli ile insan kaynağını yönetiyoruz. Sabancı Topluluğu olarak, tüm sektörlerde yetkin insan kaynağıyla çalışmak amacıyla var olan yetenekleri bünyemizde tutmayı ve yeni yetenekleri çekmeyi hedefliyoruz	Türkiye'nin ilk derinlemesine İşin Geleceği projesi		<i>İşin Geleceğini şekillendirecek gelişim fırsatları ve deneyimleri sunmak</i>
	<b>FIRSAT EŞİTLİĞİ VE ÇEŞİTLİLİK</b>	Cinsiyet uçurumunun kapanması, iş yerinde çeşitliliğin sağlanması ve tüm çalışanlara eşit hak ve fırsatlar tanınması, başarılı bir iş ortamının oluşturulmasında en önemli etkenler arasında yer alıyor. Tüm Topluluk şirketlerinde işe alımdan itibaren çalışanlarımıza eşit fırsatlar sunuyor ve çeşitlilikten aktif olarak yararlanıyoruz.	Yönetim Kurulunda %44 Kadın oranı	Yönetim Kurulunda %44 kadın oranı	<i>Çeşitlilik ve Kapsayıcılıkta lider olmak</i>
<p>Temel 2. Yönetişim</p>	<b>RİSK YÖNETİMİ</b>	Çeşitli sektörlerde faaliyet gösterdiğimiz için kapsamlı bir risk yönetimi yaklaşımına sahibiz. Entegre risk yönetimi bakış açımızla, finansal ve finansal olmayan riskleri gözetiyoruz. Entegre risk yönetimimiz, portföyümüzde ve operasyonlarımızda oluşabilecek riskleri önceden tespit etmemizi ve bu riskleri önleyici tedbirler olarak etkin bir şekilde yönetmemizi sağlıyor.	Kurumsal Risk Yönetimi ve Yatırım Stratejisine ÇSY entegrasyonu		
	<b>KURUMSAL YÖNETİŞİM</b>	Kurumsal yönetişimi, çalışanlardan faaliyet gösterdiğimiz topluluklara kadar tüm paydaşlarımızın çıkarlarını koruyan bir yaklaşım olarak kabul ediyoruz. Holding ve Topluluk şirketlerinde sürdürülebilirliğin sağlanması için kurumsal yönetim kritik bir öneme sahiptir. Bu nedenle tüm işlerimizde şeffaf, hesap verebilir, adil ve sorumlu bir kurumsal yönetim anlayışı benimsiyoruz.	-	4 ÇSY Komitesi Toplantısı	11 ÇSY görev gücü toplantısı

Sürdürülebilirlik Yol Haritası kapsamındaki çalışmaların etkin şekilde yönetilmesi amacıyla Sabancı Topluluğu Sürdürülebilirlik Liderliği Komitesi'ni kurduk. Sürdürülebilirlik Liderliği Komitesi altında da Tematik Görev Güçlerini oluşturduk. Hem Sürdürülebilirlik Liderliği Komitesi hem de (Sürdürülebilirlik Direktörlüğü vasıtasıyla) Tematik Görev Güçleri doğrudan CEO'ya bağlı çalışıyor. Ayrıca bağımsız Yönetim Kurulu üyelerinden oluşan bir Yönetim Kurulu Sürdürülebilirlik Komitesi kurduk.

## SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK YÖNETİŞİM MODELİ



## SABANCI TOPLULUĞU

- RAPOR HAKKINDA
- YÖNETİM KURULU BAŞKANI MESAJI
- CEO MESAJI
- SABANCI HOLDİNG HAKKINDA
- **SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE ÖNCÜLÜK ETMEK**
  - Sürdürülebilirlik Yol Haritamız
    - Sabancı Topluluğu Sürdürülebilirlikte Öne Çıkanlar
  - Sürdürülebilirlik Trendlerine Yanıtımız
  - 2021'de Ortaya Çıkan Sürdürülebilirlik Riskleri
  - Öncelikli Konular
  - Sürdürülebilirlik Yol Haritası ve Hedefler
  - Sürdürülebilirlik Yönetişimi
- İKLİM ACİL DURUMUNUN ÇÖZÜMÜ İÇİN ÖNCÜ ADIMLAR ATMAK
- İNSAN VE TOPLUM ODAKLI POZİTİF ETKİMİZİ ARTIRMAK
- SÜRDÜRÜLEBİLİR İŞ MODELLERİNİ TEŞVİK ETMEK
- TEKNOLOJİ, İNOVASYON VE DİJİTALLEŞME
- İNSAN KAYNAĞIMIZ
- YÖNETİŞİM
- EKLER



- RAPOR HAKKINDA
- YÖNETİM KURULU BAŞKANI MESAJI
- CEO MESAJI
- SABANCI HOLDİNG HAKKINDA
- SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE ÖNCÜLÜK ETMEK
  - Sürdürülebilirlik Yol Haritamız
    - Sabancı Topluluğu Sürdürülebilirlikte Öne Çıkanlar
  - Sürdürülebilirlik Trendlerine Yanıtımız
  - 2021'de Ortaya Çıkan Sürdürülebilirlik Riskleri
  - Öncelikli Konular
  - Sürdürülebilirlik Yol Haritası ve Hedefler
  - Sürdürülebilirlik Yönetişimi
- İKLİM ACİL DURUMUNUN ÇÖZÜMÜ İÇİN ÖNCÜ ADIMLAR ATMAK
- İNSAN VE TOPLUM ODAKLI POZİTİF ETKİMİZİ ARTIRMAK
- SÜRDÜRÜLEBİLİR İŞ MODELLERİNİ TEŞVİK ETMEK
- TEKNOLOJİ, İNOVASYON VE DİJİTALLEŞME
- İNSAN KAYNAĞIMIZ
- YÖNETİŞİM
- EKLER

## SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK LİDERLİĞİ KOMİTESİ

Başkanlığını, Yürütme Kurulu'nda yer alan İnsan Kaynakları ve Sürdürülebilirlik Grup Başkanı'nın yaptığı Sürdürülebilirlik Liderliği Komitesi, Holding ile Topluluk şirketlerinde süreçlerin sürdürülebilirlik hedefleri ve aksiyonları açısından aynı şekilde yürütülmesini sağlıyor. Komite ayrıca, Topluluğun Sürdürülebilirlik Yol Haritası'nda yer alan hedef ve aksiyonlardaki ilerlemeyi izlemekten ve ÇSY alanlarında Sabancı itibarını ve faaliyetlerini olumsuz yönde etkileyebilecek risklerin yönetilmesine ilişkin çalışmaları takip etmekten sorumlu. Sürdürülebilirlik konusunda uluslararası gelişmeleri, kamusal düzenlemeleri ve trendleri izleyen Komite gerektiğinde Tematik Görev Güçlerine tavsiyelerde bulunuyor. Komite, Topluluk şirketleri arasında uzmanlık ve iyi uygulamaları teşvik ediyor. Komite Başkanı, Holding Yönetim Kurulu Sürdürülebilirlik Komitesi'ne altı ayda bir bilgilendirme yapıyor, yönlendirme ve onaylarını alıyor. Asil Üyeleri tüm Grup Başkanları, Kurumsal Marka Yönetimi ve İletişim Bölüm Başkanı ile Yatırımcı İlişkileri Direktörü'nden oluşan Komite'ye, gerektiğinde davet usulü ile ilgili paydaşlar da katılım sağlayabiliyor. Sürdürülebilirlik Direktörü koordinasyon birimi olarak görev yapıyor.

Ek olarak, Sürdürülebilirlik Yol Haritası'nın odak alanlarının uzmanlarından oluşan bir bilirkişi havuzu oluşturuldu. Amacı Komite'nin kritik konularda karar vermesine yardımcı olacak teknik temeli sağlamak veya Komite'ye küresel trendler konusunda yön göstermektir.

2021 yılında Komite üç kez toplandı.

Çalışmaların koordine edilmesinden Sürdürülebilirlik Direktörlüğü sorumludur.

### Sürdürülebilirlik Liderliği Komitesi

Sürdürülebilirlik Yol Haritası'nın takibinden sorumludur.

Komite doğrudan CEO'ya raporlar. Komite Başkanı her altı ayda bir Yönetim Kurulu Sürdürülebilirlik Komitesi'ne bilgilendirme yapar, görüş ve onaylarını alır.

Komite yılda dört kez toplanır.

Gündeme uygun şekilde Asil Üyelerinin yanı sıra ilgili paydaşlar da toplantılara davet edilir.



### Sürdürülebilirlik Liderliği Komitesi

**Komite Başkanı:** İnsan Kaynakları ve Sürdürülebilirlik Grup Başkanı

**Asil Üyeler:** İlgili Grup Başkanları, Kurumsal Marka Yönetimi ve İletişim Bölüm Başkanı, Yatırımcı İlişkileri Direktörü

**Davet Usulü Katılan Üyeler:** Topluluk şirketlerinin Genel Müdürleri, diğer Üst Düzey Yöneticiler, sürdürülebilirlikten sorumlu Temsilci veya Koordinatörler

**Koordinasyon Birimi:** Sürdürülebilirlik Direktörlüğü

**Tematik Görev Güçleri (Çevik Yapılar):** Topluluk şirketlerindeki uzmanlardan oluşur, toplanma sıklığı ilgili iş planına göre belirlenir.



Danışma Kurulu

- RAPOR HAKKINDA
- YÖNETİM KURULU BAŞKANI MESAJI
- CEO MESAJI
- SABANCI HOLDİNG HAKKINDA
- SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE ÖNCÜLÜK ETMEK
  - Sürdürülebilirlik Yol Haritamız
    - Sabancı Topluluğu Sürdürülebilirlikte Öne Çıkanlar
  - Sürdürülebilirlik Trendlerine Yanıtımız
  - 2021'de Ortaya Çıkan Sürdürülebilirlik Riskleri
  - Öncelikli Konular
  - Sürdürülebilirlik Yol Haritası ve Hedefler
  - Sürdürülebilirlik Yönetişimi
- İKLİM ACİL DURUMUNUN ÇÖZÜMÜ İÇİN ÖNCÜ ADIMLAR ATMAK
- İNSAN VE TOPLUM ODAKLI POZİTİF ETKİMİZİ ARTIRMAK
- SÜRDÜRÜLEBİLİR İŞ MODELLERİNİ TEŞVİK ETMEK
- TEKNOLOJİ, İNOVASYON VE DİJİTALLEŞME
- İNSAN KAYNAĞIMIZ
- YÖNETİŞİM
- EKLER

## YÖNETİM KURULU SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK KOMİTESİ

2021 yılında, Sabancı Holding'in bağımsız Yönetim Kurulu Üyeleri tarafından oluşturulan ve yönetilen Yönetim Kurulu Düzeyinde Sürdürülebilirlik Komitesi kurulmuştur. Yönetim Kurulu Sürdürülebilirlik Komitesi kuruluşunun ardından 2021 yılında ilk toplantısını yapmıştır.

## TEMATİK GÖREV GÜÇLERİ

Sürdürülebilirlik Liderliği Komitesi bünyesinde Sürdürülebilirlik Yol Haritası'nın odak alanlarında destek yapısı olarak Tematik Görev Güçleri kurduk. Topluluk şirketlerindeki uzmanlardan oluşan Görev Güçleri, faaliyetlerini çevik çalışma mantığı ile yerine getiriyor. Görev Güçleri, aksiyon planında yer alan maddelerin uygulanmasına yönelik program ve proje tasarımları yapıyor. Çalışmalarını Sürdürülebilirlik Direktörlüğü aracılığıyla Sürdürülebilirlik Liderliği Komitesi'ne raporluyor.

2021 yılında İklim Acil Durum Görev Gücü 2 kez, Sürdürülebilir İş Modelleri Görev Gücü 5 kez ve İnsan ve Toplum Görev Gücü 4 kez toplanmıştır.

## YÖNETİM KURULU SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK KOMİTESİ'NİN YAPISI

Yönetim Kurulu Sürdürülebilirlik Komitesi; Sabancı Holding Yönetim Kurulu tarafından atanan Başkan dâhil azami üç üye ve bir Raportörden oluşur.

Komite Başkanı bağımsız Yönetim Kurulu üyeleri arasından seçilerek Sabancı Holding Yönetim Kurulu tarafından atanır.

Komite, yılda en az iki kez toplanır.

Toplantı tutanakları Raportör tarafından düzenli bir şekilde tutulur. Tutanaklar, Komite üyelerinin tamamı tarafından onaylandıktan sonra Sabancı Holding Yönetim Kurulu'na sunulur.

### Komite Yapısı

**Komite Başkanı:** Ahmet Erdem

**Asil Üyeler:** Ahmet Erdem, Hayri Çulhacı, Mehmet Kahya (Yönetim Kurulu Bağımsız Üyeleri)

**Katılımcılar:** Sabancı Holding CEO'su, İnsan Kaynakları ve Sürdürülebilirlik Grup Başkanı (Sürdürülebilirlik Liderliği Komitesi Başkanı)

**Davet Usulü Katılan Üyeler:** Topluluk Şirketlerinin Genel Müdürleri, Sürdürülebilirlik Liderliği Komitesi Asil Üyeleri, Koordinatörler

**Raportör:** Sabancı Holding Sürdürülebilirlik Direktörü, Yönetim Kurulu Sürdürülebilirlik Komitesi'nin Raportörüdür. Raportör, toplantılarla ilgili idari organizasyonun yapılmasını sağlar. Komite Başkanı'nın toplantıya katılmasını istediği kişilerin katılımını koordine eder.

**Komitenin Sorumlulukları:** Sabancı Holding Yönetim Kurulu'nun bağımsız üyelerinden oluşan Yönetim Kurulu Sürdürülebilirlik Komitesi, Yönetim Kurulu'nun çevresel ve sosyal konulardaki sorumluluklarını sağlıklı bir şekilde yerine getirmesine yardımcı olmak üzere, bağımsız kurul üyelerinden oluşmaktadır.

- RAPOR HAKKINDA
- YÖNETİM KURULU BAŞKANI MESAJI
- CEO MESAJI
- SABANCI HOLDİNG HAKKINDA
- **SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE ÖNCÜLÜK ETMEK**
  - Sürdürülebilirlik Yol Haritamız
    - Sabancı Topluluğu Sürdürülebilirlikte Öne Çıkanlar
  - Sürdürülebilirlik Trendlerine Yanıtımız
  - 2021'de Ortaya Çıkan Sürdürülebilirlik Riskleri
  - Öncelikli Konular
  - Sürdürülebilirlik Yol Haritası ve Hedefler
  - Sürdürülebilirlik Yönetişimi
- İKLİM ACİL DURUMUNUN ÇÖZÜMÜ İÇİN ÖNCÜ ADIMLAR ATMAK
- İNSAN VE TOPLUM ODAKLI POZİTİF ETKİMİZİ ARTIRMAK
- SÜRDÜRÜLEBİLİR İŞ MODELLERİNİ TEŞVİK ETMEK
- TEKNOLOJİ, İNOVASYON VE DİJİTALLEŞME
- İNSAN KAYNAĞIMIZ
- YÖNETİŞİM
- EKLER

## İÇ TOPLANTILARDA ELE ALINAN ÇSY KONULARI

Görev Gücü/ Komitenin Adı	Katılım Seviyesi	2021'deki Toplantı Sayısı	Tartışılan Konulardan Örnekler
<b>Yönetim Kurulu Sürdürülebilirlik Komitesi</b>	Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeleri, CEO, Sürdürülebilirlik Liderliği Komitesi Başkanı, Sürdürülebilirlik Direktörü	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Sürdürülebilirlik Yönetişim Yapısı</li> <li>● Yerel ve küresel gelişmeler (Hükümetlerarası İklim Değişikliği Paneli Raporları, CBAM<sup>43</sup>, çevreyle ilgili AB direktifleri, vb.)</li> <li>● İklim Değişikliği Riskleri</li> <li>● Sorumlu Yatırım Politikası</li> <li>● Topluluk Düzeyinde ÇSY Ara Hedefleri</li> <li>● ÇSY Derecelendirme Skoru Trendleri</li> </ul>
<b>Sürdürülebilirlik Liderliği Komitesi</b>	Grup Başkanları, Kurumsal Marka Yönetimi ve İletişim Bölüm Başkanı, Yatırımcı İlişkileri Direktörü, Sürdürülebilirlik Direktörü	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Yerel ve küresel gelişmeler (CBAM, çevreyle ilgili AB direktifleri, vb.)</li> <li>● İklim Değişikliği Riskleri (Fiziksel, geçiş, uyum, vb.)</li> <li>● Çevresel Performans ve Hedefler (Örneğin ÇSY derecelendirme performansı, SBTI<sup>44</sup>, CDP gibi diğer uluslararası girişimler)</li> </ul>
<b>İklim Acil Durum Tematik Görev Gücü</b>	Sürdürülebilirlik Direktörü, Topluluk Şirketlerindeki Sürdürülebilirlik Koordinatörleri, Temsilciler ve diğer fonksiyonlardan yönetici düzeyindeki temsilciler (Örneğin insan kaynakları, Ar-Ge, risk yönetimi, vb.)	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Sabancı SKA ile ilgili Ürün ve Hizmet Taksonomisi, AB Yeşil Taksonomi</li> <li>● AB İnsan Hakları ve Çevreye İlişkin Kurumsal Durum Tespiti Taslak Direktifi</li> <li>● Sorumlu Yatırım Politikası</li> <li>● Topluluk Düzeyinde ÇSY Ara Hedefleri</li> <li>● COP26 anahtar çıkarımlar</li> <li>● En iyi uygulamalar: ÇSY yönetişimi, hesap verebilirlik, inovasyon, açıklamalar, vb.</li> </ul>
<b>Sürdürülebilir İş Modelleri Tematik Görev Gücü</b>	Sürdürülebilirlik Direktörü, Topluluk Şirketlerindeki Sürdürülebilirlik Koordinatörleri, Temsilciler ve diğer fonksiyonlardan yönetici düzeyindeki temsilciler (Örneğin insan kaynakları, Ar-Ge, risk yönetimi, vb.)	5	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Sosyal Yatırımlarda Uygulama ve Etki Ölçüm Stratejileri</li> <li>● Çeşitlilik, Kapsayıcılık ve Tacizle Mücadele Politikası</li> <li>● Ücretlendirme, Çeşitlilik, vb. ile ilgili Yönetim Kurulu düzeyindeki Politikalar</li> <li>● STEM (bilim, teknoloji, mühendislik ve matematik) ve Gelir Getirici Rollerin Cinsiyet Dağılımı</li> <li>● Eşit Ücret Açıklaması</li> <li>● Bloomberg GEI gibi insan hakları ve çeşitliliğe ilişkin uluslararası standartlar ve derecelendirmeler</li> </ul>
<b>İnsan ve Toplum Tematik Görev Gücü</b>	Sürdürülebilirlik Direktörü, Topluluk Şirketlerindeki Sürdürülebilirlik Koordinatörleri, Temsilciler ve diğer fonksiyonlardan yönetici düzeyindeki temsilciler (Örneğin insan kaynakları, Ar-Ge, risk yönetimi, vb.)	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Sosyal Yatırımlarda Uygulama ve Etki Ölçüm Stratejileri</li> <li>● Çeşitlilik, Kapsayıcılık ve Tacizle Mücadele Politikası</li> <li>● Ücretlendirme, Çeşitlilik, vb. ile ilgili Yönetim Kurulu düzeyindeki Politikalar</li> <li>● STEM (bilim, teknoloji, mühendislik ve matematik) ve Gelir Getirici Rollerin Cinsiyet Dağılımı</li> <li>● Eşit Ücret Açıklaması</li> <li>● Bloomberg GEI gibi insan hakları ve çeşitliliğe ilişkin uluslararası standartlar ve derecelendirmeler</li> </ul>

<sup>43</sup>Sınırdaki Karbon Düzenleme Mekanizması. <sup>44</sup>Bilime Dayalı Hedefler Girişimi.

- RAPOR HAKKINDA
- YÖNETİM KURULU BAŞKANI MESAJI
- CEO MESAJI
- SABANCI HOLDİNG HAKKINDA
- SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE ÖNCÜLÜK ETMEK
  - Sürdürülebilirlik Yol Haritamız
    - Sabancı Topluluğu Sürdürülebilirlikte Öne Çıkanlar
  - Sürdürülebilirlik Trendlerine Yanıtımız
  - 2021'de Ortaya Çıkan Sürdürülebilirlik Riskleri
  - Öncelikli Konular
  - Sürdürülebilirlik Yol Haritası ve Hedefler
  - Sürdürülebilirlik Yönetişimi
- İKLİM ACİL DURUMUNUN ÇÖZÜMÜ İÇİN ÖNCÜ ADIMLAR ATMAK
- İNSAN VE TOPLUM ODAKLI POZİTİF ETKİMİZİ ARTIRMAK
- SÜRDÜRÜLEBİLİR İŞ MODELLERİNİ TEŞVİK ETMEK
- TEKNOLOJİ, İNOVASYON VE DİJİTALLEŞME
- İNSAN KAYNAĞIMIZ
- YÖNETİŞİM
- EKLER

## SABANCI TOPLULUĞU SORUMLU YATIRIM VE DURUM TESPİTİ POLİTİKASI

2021'de Sabancı Holding, sermaye tahsis kararlarına rehberlik etmek ve Topluluğun değer zincirinin sürdürülebilirliğini sağlamak için Topluluk düzeyinde uygulanan Sorumlu Yatırım ve Durum Tespiti Politikasını geliştirdi.

Politika, Holding'in faaliyet gösterdiği iş alanlarına ve Topluluk şirketlerinin değer zincirlerine esas teşkil edecek şekilde aşağıdaki konularda asgari standartları düzenlemektedir:

- Çevresel
- Sosyal
- Etik
- Yönetişim
- İnsan hakları

Politika, Holding'in yatırım portföyünde yer alan yukarıda sıralanan konulara ilişkin temel ilkelerin ulusal ve uluslararası standartlar ve iyi uygulamalara dayalı olarak belirlenmesini ve bu konulara ilişkin risklerin yönetilmesine destek verilmesini amaçlamaktadır.

Aynı zamanda Politika, Holding'in tüm değer zincirinde Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarına olumlu katkı yapma ve ÇSY performansında iyileşme sağlama konusundaki güçlü kararlılığını göstermektedir.

Sürdürülebilirlik Yol Haritamızın ve Sorumlu Yatırım ve Durum Tespiti Politikamızın uygulanması, üçüncü bir savunma hattı olarak iç denetim planımızın kapsamına dahil edilmiştir. İkinci savunma hattı, Sürdürülebilirlik Direktörlüğümüz ve Hukuk, Risk ve Uyum Grubumuzdur.

Türkiye'de holdingler arasında bir ilk olan Politika, 2022 yılının ikinci çeyreğinde kamuoyuna duyurulmuştur. 2023'ün 2. çeyreğine kadar pilot uygulama devam edecek ve bu tarihten itibaren Politika tam olarak yürürlüğe girecektir.

Topluluk düzeyinde uygulanan Sorumlu Yatırım ve Durum Tespiti Politikası, yatırım ve elden çıkarma kararlarımızın yanı sıra durum tespiti ve değer zinciri yönetimi stratejilerimizi yönlendirir.

## SABANCI HOLDİNG SORUMLU YATIRIM VE DURUM TESPİTİ POLİTİKASININ YAPI TAŞLARI

### Değer Zinciri Önceliklendirmesi ve Durum Tespiti Çerçevesi

Yasaklı Listesi	Savunma Sanayi İnsan & İşçi Hakları Etik ve Kültürel Çevresel	Minimum ÇSY Önlemleri	Yeni Yatırımlar ↓ Mevcut tesislerin satınalımı 'Greenfield' yatırımlar
-----------------	------------------------------------------------------------------------	-----------------------	---------------------------------------------------------------------------------

### Sözleşme Düzenlemeleri ve Tedarikçi Seçimi

### Şeffaflık ve Şikayet Mekanizması

### Yönetişim ve Sorumluluk

*Sorumlu Yatırım ve Durum Tespiti Politikasının tam sürümünü için buraya tıklayın.*



- RAPOR HAKKINDA
- YÖNETİM KURULU BAŞKANI MESAJI
- CEO MESAJI
- SABANCI HOLDİNG HAKKINDA
- SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE ÖNCÜLÜK ETMEK
- İKLİM ACİL DURUMUNUN ÇÖZÜMÜ İÇİN ÖNCÜ ADIMLAR ATMAK
  - İklim Acil Durumu
    - Enerji ve Sera Gazı Yönetimi
    - Su Yönetimi
  - Döngüsel Ekonomi
    - Atık Yönetimi
    - Biyoçeşitlilik
- İNSAN VE TOPLUM ODAKLI POZİTİF ETKİMİZİ ARTIRMAK
- SÜRDÜRÜLEBİLİR İŞ MODELLERİNİ TEŞVİK ETMEK
- TEKNOLOJİ, İNOVASYON VE DİJİTALLEŞME
- İNSAN KAYNAĞIMIZ
- YÖNETİŞİM
- EKLER



- RAPOR HAKKINDA
- YÖNETİM KURULU BAŞKANI MESAJI
- CEO MESAJI
- SABANCI HOLDİNG HAKKINDA
- SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE ÖNCÜLÜK ETMEK
- **İKLİM ACİL DURUMUNUN ÇÖZÜMÜ İÇİN ÖNCÜ ADIMLAR ATMAK**
  - İklim Acil Durumu
    - Enerji ve Sera Gazı Yönetimi
    - Su Yönetimi
  - Döngüsel Ekonomi
    - Atık Yönetimi
    - Biyoçeşitlilik
- İNSAN VE TOPLUM ODAKLI POZİTİF ETKİMİZİ ARTIRMAK
- SÜRDÜRÜLEBİLİR İŞ MODELLERİNİ TEŞVİK ETMEK
- TEKNOLOJİ, İNOVASYON VE DİJİTALLEŞME
- İNSAN KAYNAĞIMIZ
- YÖNETİŞİM
- EKLER

# İKLİM ACİL DURUMUNUN ÇÖZÜMÜ İÇİN ÖNCÜ ADIMLAR ATMAK

31 dk.

Faaliyet gösterdiğimiz her sektör, iklim acil durumu açısından risk ve fırsatlar barındırıyor. Sabancı Holding ve Topluluk şirketlerinin operasyonlarına yönelik portföy risklerinin entegre yönetimini benimsiyor, risklerin etkilerine ilişkin öngörülerde bulunuyoruz. İklim acil durumuyla mücadelede, sera gazı emisyonlarının doğrudan azaltılması, sürdürülebilir geleceği destekleyecek teknolojiler geliştirilmesi ve bu teknolojileri yaygınlaştıracak ürün ve hizmetlere yatırım yapılmasına odaklanıyoruz. Ayrıca, iklim acil durumuyla mücadeleyi değer zincirine yaymak için yenilikçi yaklaşımların finansmanını sağlıyoruz. İklim acil durumu nedeniyle azalan doğal kaynakların etkin ve verimli kullanılması için atıklara yeni bir bakış açısı kazandıracak döngüsel bir ekonomik modeli benimsiyoruz.

## İKLİM PERFORMANSIMIZI LİDERLİK DÜZEYLERİNE ÇIKARMAK

Sabancı Holding, CDP İklim Değişikliği Skorunu B'ye (yönetim seviyesi) yükseltirken, CDP Su Güvenliği Programında B skorunu koruyarak yönetim kademesi kategorisinde yerini aldı.

Kordsa, CDP Türkiye İklim Değişikliği ve Küresel Su Güvenliği Programında Liderlik ödülüne layık görüldü. Kordsa, CDP Su Programında dünya çapında Global A listesinde 118 şirket arasında yer aldı. Kordsa, şirketlerin iklim değişikliğiyle mücadeleye tedarikçilerini ne ölçüde dahil ettiğini değerlendiren CDP 'Tedarikçi Katılım Derecelendirmesi' kapsamında 2021 yılında da "A" skorunu aldı.

Brisa, üst üste 6. kez CDP Türkiye İklim Programı Liderliği ve 3. kez CDP Su Güvenliği Programı Liderliği ile ödüllendirildi.

## İKLİM ACİL DURUMU

Dünya Ekonomik Forumu'nun yayımladığı *Küresel Risk Raporu'nun* 2021 yılında açıkladığı ilk beş riskin üçünün çevre ve iklim bağlantılı olması iklim acil durumunun ulaştığı boyutu ve oluşturduğu ciddi riski gösteriyor.

Paris Anlaşması uyarınca, çevresel, sosyal ve ekonomik zararı önlemek için küresel sıcaklık artışının 1,5°C ile sınırlandırılması gerekiyor. Bu bağlamda, başta Yeşil Mutabakat uyarınca başta Avrupa Birliği (AB) ülkelerinin ve Paris Anlaşması'na yeniden katılan Amerika Birleşik Devletleri olmak üzere ülkelerin ve şirketlerin net sıfır hedefleri kritik öneme sahiptir.

Sabancı Topluluğu olarak 2050 yılına kadar tüm operasyonlarımızda Net Sıfır Emisyon hedefiyle ilerliyoruz.

Bu hedef doğrultusunda yenilenebilir enerji üretimi, yenilenebilir enerji alımı ve verimliliği artıracak yeni teknolojilere yatırım yapıyoruz. Buna ek olarak enerji verimli ürünler ve geleceğin ulaşım teknolojilerini üretiyor, yeşil elektrik tarifeleri ve yeşil finansman gibi ürünlerle değer zincirinin dönüşümüne destek oluyoruz.

Tüm işletmelerimizde ÇSY yönetim mekanizmalarında yapılan iyileştirmelere ve finansal olmayan açıklamalarımızda önemli bir artışa paralel olarak, Topluluk şirketlerimiz 2021 yılında karbonsuzlaşma yol haritalarını açıklamaya devam etti. Takip eden dönemde, Sabancı Holding, Net Sıfır Emisyon hedefimizde önemli iyileştirme alanlarını belirlemek ve tüm şirketlerde kalan boşlukları gidermek için Topluluk çapında yürütülecek bir projenin ilk aşamasını başlatacak.

- RAPOR HAKKINDA
- YÖNETİM KURULU BAŞKANI MESAJI
- CEO MESAJI
- SABANCI HOLDİNG HAKKINDA
- SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE ÖNCÜLÜK ETMEK
- İKLİM ACİL DURUMUNUN ÇÖZÜMÜ İÇİN ÖNCÜ ADIMLAR ATMAK
  - İklim Acil Durumu
    - Enerji ve Sera Gazı Yönetimi
    - Su Yönetimi
  - Döngüsel Ekonomi
    - Atık Yönetimi
    - Biyoçeşitlilik
- İNSAN VE TOPLUM ODAKLI POZİTİF ETKİMİZİ ARTIRMAK
- SÜRDÜRÜLEBİLİR İŞ MODELLERİNİ TEŞVİK ETMEK
- TEKNOLOJİ, İNOVASYON VE DİJİTALLEŞME
- İNSAN KAYNAĞIMIZ
- YÖNETİŞİM
- EKLER

## DÜNYADAKİ FUTBOL STADYUMLARI ARASINDA EN BÜYÜK GÜNEŞ ENERJİSİ KAPASİTESİ: GALATASARAY STADYUMU, 4.2MW GÜNEŞ ENERJİSİ ÜRETİMİYLE GUINNESS REKORLAR KİTABINA GİRDİ

Sürdürülebilir büyüme platformlarına yatırım söz konusu olduğunda, Avrupa'da bir ilk olan Galatasaray Stadyumu referans projesi de dahil olmak üzere 2021'in ikinci yarısında devreye alınan toplam 10 MWP proje ile toplam kurulu güç üç katına çıktı. Stadyum, Enerji Performans Modeli kullanılarak kurulan güneş enerjisi santrali ile kendi elektriğini üretiyor.

Toplam 40.000 m<sup>2</sup> alan üzerine kurulan tesisin yatırımının tamamı dağıtım ve perakende şirketimiz Enerjisa Enerji tarafından üstlenildi. Sözleşme süresi boyunca üretilen elektriğin tutarını Galatasaray Spor Kulübü ödeyecek. Tüm projenin CO<sub>2</sub> emisyonlarını yılda yaklaşık 3.250 ton azaltması bekleniyor.

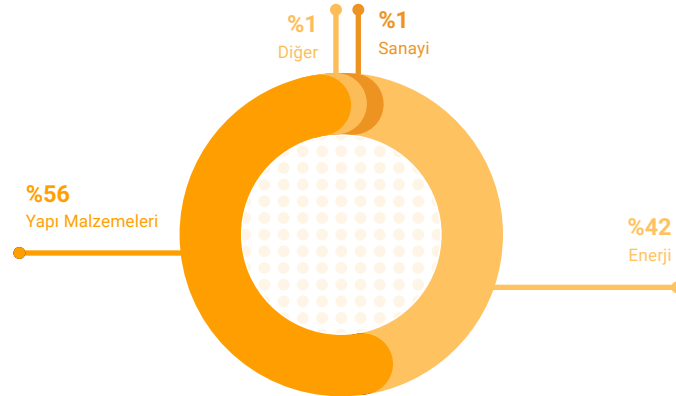
## Yıllara Göre<sup>45</sup> Enerji Yoğunluğu<sup>47</sup> ✓



Kapsama Göre Emisyonlar	2021	2020
Kapsam 1	%87,5	%87,2
Kapsam 2	%12,4	%12,7
Kapsam 3 <sup>47</sup>	%0,1	%0,1
Toplam	22,8 milyon tCO <sub>2</sub> e	21,3 milyon tCO <sub>2</sub> e

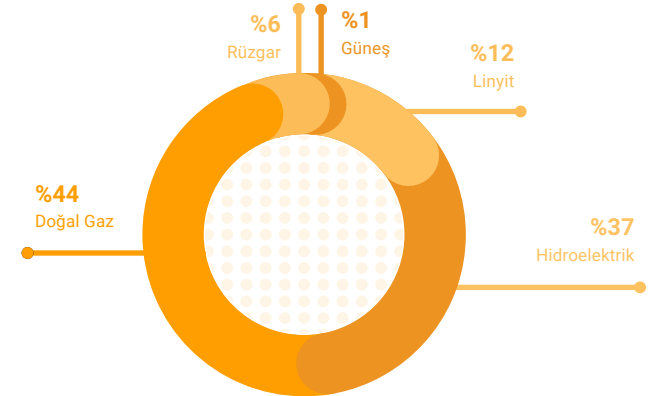
## Sektörlere Göre Toplam Kapsam 1 ve Kapsam 2 Emisyonları (2021)

Toplam  
22,8 milyon tCO<sub>2</sub>e ✓



## Enerjisa Üretim Portföyü (2021)

Toplam Kurulu Güç  
3.607 MWh



<sup>45</sup> Birim hesaplamasındaki değişiklik nedeniyle yeniden ifade edildi. <sup>46</sup> tCO<sub>2</sub>e/milyon TL kombine net gelir. <sup>47</sup> Yalnızca iş seyahatlerini ve çalışanların işe gidis gelişlerini içerir.

- RAPOR HAKKINDA
- YÖNETİM KURULU BAŞKANI MESAJI
- CEO MESAJI
- SABANCI HOLDİNG HAKKINDA
- SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE ÖNCÜLÜK ETMEK
- İKLİM ACİL DURUMUNUN ÇÖZÜMÜ İÇİN ÖNCÜ ADIMLAR ATMAK
  - İklim Acil Durumu
    - Enerji ve Sera Gazı Yönetimi
    - Su Yönetimi
  - Döngüsel Ekonomi
    - Atık Yönetimi
    - Biyoçeşitlilik
- İNSAN VE TOPLUM ODAKLI POZİTİF ETKİMİZİ ARTIRMAK
- SÜRDÜRÜLEBİLİR İŞ MODELLERİNİ TEŞVİK ETMEK
- TEKNOLOJİ, İNOVASYON VE DİJİTALLEŞME
- İNSAN KAYNAĞIMIZ
- YÖNETİŞİM
- EKLER

## ENERJİ VE SERA GAZI YÖNETİMİ

Sabancı Topluluğu olarak, 2021 yılında enerji yoğunluğumuz %25 azalırken Kapsam 1 ve 2 emisyonlarımızın kombine net satış gelirlerimize oranı %27 azaldı. Uygulanan verimlilik projeleri ile toplam 43,2 bin MWh enerji tasarrufu sağladık.<sup>48</sup> Karbon emisyonu azaltım projeleri sonucunda yaklaşık 118 bin ton CO<sub>2</sub> eşdeğeri sera gazı emisyonunu engelledik.<sup>49</sup> Bunlara ek olarak, elektriğimizin yaklaşık 356 bin MWh'sini yenilenebilir kaynaklardan temin ettik. Küresel ısınmayı 1,5°C hedefinin altında tutmak amacıyla faaliyetlerimizin etkisini azaltmak için attığımız adımın yanı sıra, enerji ve ulaştırma sektörlerini karbonsuzlaştırmak için sürdürülebilir ürün, hizmet ve yatırımlara odaklanıyoruz. Kapsam 1'deki mutlak emisyonlarımız ve toplam enerji tüketimi, enerji sektörümüzdeki yüksek üretim nedeniyle artış göstermiştir.

## Yıllara Göre Enerji Tüketimi (MWh) ✓

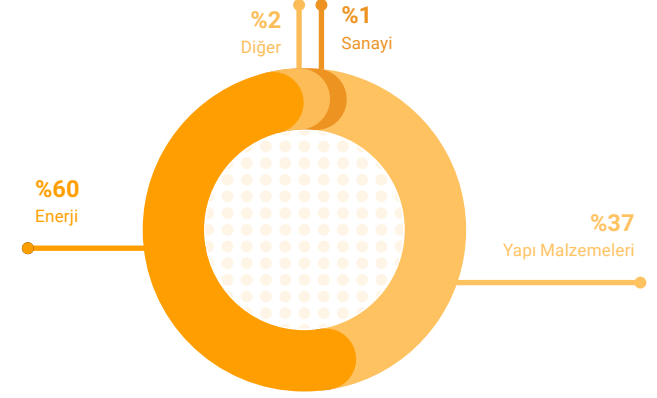


## Yıllara Göre Enerji Yoğunluğu<sup>50</sup> ✓



## Sektörlere Göre Enerji Tüketimi (2021)

Toplam  
43,3 milyon MWh



**43,2 bin MWh** ✓  
Enerji Tasarrufu

## TÜRKİYE'NİN İLK YEŞİL HİDROJEN TESİSİ

Şubat 2022'de Enerjisa Üretim, Güney Marmara Kalkınma Ajansı (GMKA), Eti Maden, Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu Marmara Araştırma Merkezi (TÜBİTAK MAM) ve Aspilsan Enerji işbirliğiyle Türkiye'nin ilk yeşil hidrojen tesisi kuruldu.

Fosil yakıtların yerini alma potansiyeli en yüksek olan yeşil hidrojenin üretimi ve kullanımı Enerjisa Üretim'in Bandırma tesisinde başladı.

<sup>48</sup> Brisa, Carrefoursa, Kordsa, Teknosa ve SabancıDx dahildir. <sup>49</sup> Akçansa, Brisa, Carrefoursa, Çimsa, Kordsa ve Teknosa dahildir. <sup>50</sup> MWh/milyon TL kombine net gelir. Birim hesaplamasındaki değişiklik nedeniyle yeniden ifade edildi.



- RAPOR HAKKINDA
- YÖNETİM KURULU BAŞKANI MESAJI
- CEO MESAJI
- SABANCI HOLDİNG HAKKINDA
- SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE ÖNCÜLÜK ETMEK
- İKLİM ACİL DURUMUNUN ÇÖZÜMÜ İÇİN ÖNCÜ ADIMLAR ATMAK
  - İklim Acil Durumu
    - Enerji ve Sera Gazı Yönetimi
    - Su Yönetimi
  - Döngüsel Ekonomi
    - Atık Yönetimi
    - Biyoçeşitlilik
- İNSAN VE TOPLUM ODAKLI POZİTİF ETKİMİZİ ARTIRMAK
- SÜRDÜRÜLEBİLİR İŞ MODELLERİNİ TEŞVİK ETMEK
- TEKNOLOJİ, İNOVASYON VE DİJİTALLEŞME
- İNSAN KAYNAĞIMIZ
- YÖNETİŞİM
- EKLER

## ENERJİ

Üretim şirketimiz Enerjisa Üretim, üretim portföyünü Sabancı Topluluğu'nun net sıfır emisyon hedefi doğrultusunda dönüştürmeyi hedeflemektedir. Şirket, bu dönüşümü aşağıdaki 4 sütunlu yaklaşımla gerçekleştirecektir.

### Enerjisa Üretim'in Net Sıfır Yaklaşımı

Yeni santral yatırımlarında %100 sıfır karbon teknolojileri kullanımı taahhüdü	%100 sıfır karbon üretimi nihai hedefi ile mevcut filoyu hibrit güneş enerjisi merkezlerine dönüştürmek	Doğa temelli çözümlerin ve ofset teknolojilerinin kullanımı	Hidrojen stratejisi
<p>Enerjisa Üretim, başta rüzgar ve güneş olmak üzere sıfır karbon teknolojilerinde büyümeyi taahhüt etmektedir.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2021 başlarında Enerjisa Üretim hibrit güneş enerjisi projelerini devreye aldı.</li> <li>• Kayseri'de 65 MW'lık Rüzgar Enerjisi Projesinin inşaatı başladı.</li> <li>• Enerjisa Üretim, 2021 yılında 500 MW'lık YEKA<sup>51</sup> rüzgar projeleri için önlisans alma çalışmalarına başlamıştır. Proje geliştirme süreçleri devam etmektedir.</li> </ul>	<p>Enerjisa Üretim, hibrit güneş enerjisi kapasitesinin mevcut filosuna kademeli ve büyük ölçekli entegrasyonunu başlattı:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Enerjisa Üretim, 2020 yılında Türkiye'nin ilk hibrit güneş enerjisi santralini devreye aldı.</li> <li>• 150 MW gücündeki yeni hibrit güneş enerjisi santrallerinin inşaatı 2025 yılına kadar tamamlanacak.</li> <li>• Enerjisa Üretim, Tufanbeyli kömür santralindeki açık ocak linyit madenini de güneş enerjisi santraline dönüştürecek.</li> </ul>	<p>Şirket, doğaya dayalı çözümlerin ve sürdürülebilir enerji inovasyon programlarının yürütüldüğü bir inovasyon merkezine sahip. Artık emisyonları (residual emissions) dengelemek için kullanılabilir güvenilir ofset çözümleri ve teknolojileri geliştirmeye devam edeceğiz.</p>	<p>Son olarak, şirket, Kombine Çevrim Santrallerinde doğal gazın bir kısmını yeşil hidrojenle değiştirmek nihai hedefiyle hidrojen üretimi ve enerji depolama projelerine yönelik çabalarını artırıyor. İlk planlı Hidrojen üretimi, Türkiye'de bir ilk olan pilot hidrojen üretim tesisinin devreye alınmasıyla 2022 yılının başlarında gerçekleşti.</p> <p>Ayrıca, termik santrallerde potansiyel bir kullanım durumu için Karbon Yakalama ve Kullanım teknolojileri araştırılmaktadır.</p>



<sup>51</sup> Ekonomik potansiyele sahip büyük kurulu güçlerde rüzgar ve/veya güneş enerjisi kaynaklarına dayalı elektrik üretim tesislerinin kurulabileceği, idari izinler açısından kurulmasına engel olmayan, teknik olarak kurulmaya ve işletilmeye uygun alanlardır.

- RAPOR HAKKINDA
- YÖNETİM KURULU BAŞKANI MESAJI
- CEO MESAJI
- SABANCI HOLDİNG HAKKINDA
- SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE ÖNCÜLÜK ETMEK
- İKLİM ACİL DURUMUNUN ÇÖZÜMÜ İÇİN ÖNCÜ ADIMLAR ATMAK
  - İklim Acil Durumu
    - Enerji ve Sera Gazı Yönetimi
    - Su Yönetimi
  - Döngüsel Ekonomi
    - Atık Yönetimi
    - Biyoçeşitlilik
- İNSAN VE TOPLUM ODAKLI POZİTİF ETKİMİZİ ARTIRMAK
- SÜRDÜRÜLEBİLİR İŞ MODELLERİNİ TEŞVİK ETMEK
- TEKNOLOJİ, İNOVASYON VE DİJİTALLEŞME
- İNSAN KAYNAĞIMIZ
- YÖNETİŞİM
- EKLER

Enerji dağıtım ve perakende şirketimiz Enerjisa Enerji, üç bölge ve altısı büyükşehir olan 14 şehirde, yaklaşık 22 milyonluk (Türkiye’de her 4 kişiden biri) nüfusa elektrik dağıtım ve satış hizmeti veren, sektörün en büyük oyuncusudur. Bu, birçok Avrupa ülkesinden daha büyük bir nüfusa hizmet verdiğimiz anlamına geliyor.

E-mobilite alanındaki yenilikçi ve öncü konumumuzu güçlendirmek ve taşımacılığın karbonsuzlaştırılmasına katkı sağlayacak çözümler sunmak amacıyla dağıtım ve perakende şirketimiz, iştiraki Enerjisa Müşteri Çözümleri A.Ş. aracılığıyla Eşarj’daki payını 2020 yılındaki %80’den 2021’de %94’e çıkarmıştır. Eşarj, Türkiye’nin ilk ve en hızlı elektrikli araç istasyon ağıdır.

2021 sonunda Eşarj, şarj noktası sayısını bir önceki yıla göre yaklaşık %60 artırarak 494’e yükseltti. 263 şarj noktası halka açık konumlarda bulunuyor. Ayrıca 2021’de Eşarj, 150.000 şarja ulaşan ilk e-mobilite şirketi oldu.

Şebeke yatırımları ve e-şarj şebekesi yatırımları ile elektrifikasyonun gelişimine katkıda bulunan Enerjisa Enerji ayrıca, öz tüketim için yenilenebilir enerji santralleri kurmak, enerji verimliliği önlemlerini uygulamaya almak ve yeşil enerji sertifikası vermek gibi sürdürülebilir enerji çözümleri ile müşterilerinin sera gazı emisyonlarını azaltmalarına da destek olmaktadır.

## YEŞİL ELEKTRİK TEDARİKİNİ ARTIRMAK

Akbank, Aksigorta, Akçansa, Brisa, Çimsa, Enerjisa Enerji, Enerjisa Üretim, Kordsa ve SabancıDx gibi grup şirketlerimizin birçoğu elektrik ihtiyacını yenilenebilir enerji kaynaklarından sağlamaya başlamıştır.

2022’de tüm iş kollarında yenilenebilir enerji kullanım oranının artması planlanıyor. Bu hedefin erken bir göstergesi olarak Enerjisa Enerji, Ocak 2022’de Sabancı Holding, Sabancı Üniversitesi ve Teknosa ile yeşil enerji tedarik anlaşması imzaladı.

## TOPLULUK ŞİRKETLERİNİN SİNERJİSİ

“Yakıtım Güneş”, TEMSA ve ENERJİSA tarafından yürütülen güneş enerjili bir e-şarj projesidir.

Projenin amacı, otobüs akülerinin yeniden kullanıldığı ve şebekeden bağımsız (taşınabilir) güneş enerjili DC şarj sistemlerinin uygun ölçekte mevcut olduğu yeni bir pazar yaratmaktır.

Sabancı Holding tarafından düzenlenen 12. Altın Yaka Ödülleri’nde bu yıl “Yakıtım Güneş” projesi “Sürdürülebilirlik” kategorisinde birincilik ödülü aldı.



- RAPOR HAKKINDA
- YÖNETİM KURULU BAŞKANI MESAJI
- CEO MESAJI
- SABANCI HOLDİNG HAKKINDA
- SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE ÖNCÜLÜK ETMEK
- İKLİM ACİL DURUMUNUN ÇÖZÜMÜ İÇİN ÖNCÜ ADIMLAR ATMAK
  - İklim Acil Durumu
    - Enerji ve Sera Gazı Yönetimi
    - Su Yönetimi
  - Döngüsel Ekonomi
    - Atık Yönetimi
    - Biyoçeşitlilik
- İNSAN VE TOPLUM ODAKLI POZİTİF ETKİMİZİ ARTIRMAK
- SÜRDÜRÜLEBİLİR İŞ MODELLERİNİ TEŞVİK ETMEK
- TEKNOLOJİ, İNOVASYON VE DİJİTALLEŞME
- İNSAN KAYNAĞIMIZ
- YÖNETİŞİM
- EKLER

## YAPI MALZEMELERİ

2021 yılında Yapı Malzemeleri Grubu şirketlerimiz, alternatif yakıt, alternatif hammadde kullanımlarını artırma ve klinker kullanım oranlarını düşürmede karbonsuzlaştırmayı teşvik etme hedeflerinin ötesinde performans sergiledi. Grubumuz özellikle alternatif yakıt kullanımında alternatif yakıt kullanımını toplamın ortalama %16'sına çıkararak üretimde daha az fosil yakıt tüketmiştir. Ayrıca tesislerimizde devam eden yatırımlar, önümüzdeki yıllarda alternatif yakıtların toplam yakıt kullanımı içindeki oranının şirketlerimizde %25'i geçmesinin yolunu açacaktır.

Öte yandan, klinker oranımızı azaltmak, grubumuzun karbonsuzlaştırma stratejisinin önemli bir parçasıdır. "Klinker Tasarrufu" projesini başlatan grubumuz 2021 yılında 200.000 tonun üzerinde klinker tasarrufu sağlamıştır.

Akçansa'da yapılan bu çalışmalar sonucunda 2019-2021 yılları arasında sera gazı yoğunluğu (tCO<sub>2</sub>/ TL gelir) %35 oranında azalmıştır. Bu gelişmede alternatif yakıtların ve biyokütle kullanımının payı büyüktür. Şirket ileriye dönük olarak, çimento tonu başına kg CO<sub>2</sub>e cinsinden karbon yoğunluğunu 2021'de 753'ten 2030'da 649'a düşürmeyi hedeflemektedir.

Çimsa, 2021 yılında gri çimentolu ürünlerin CO<sub>2</sub> yoğunluğunu 2020 yılına göre %3,1 oranında azaltmıştır. Çimsa, 2021 yılında 736 olan çimento tonu başına kg CO<sub>2</sub>e cinsinden gri çimento karbon yoğunluğunu 2030 yılında 600'e düşürmeyi hedeflemektedir. Beyaz çimentoda, şirket çimento tonu başına kg CO<sub>2</sub>e cinsinden karbon yoğunluğunu 2021'de 908'den 2030'da 710'a düşürmeyi ve 2021 yılında %12,4 olan alternatif yakıt kullanım oranını 2030 yılında %40'a çıkarmayı hedeflemektedir.

## MÜŞTERİLERİMİZİN EMİSYONLARINI ÖNLEYEN SÜRDÜRÜLEBİLİR KALKINMA AMAÇLARIYLA BAĞLANTILI ÜRÜNLER

Yapı Malzemeleri Grubumuz, müşterilerimizin sera gazı emisyonlarını azaltan ürünler sunarken, değer zincirlerini karbonsuzlaştırmak için çalışıyor.

Kapsam 4 emisyonları (veya önlenen emisyonlar), belirli bir ürün veya hizmetin kullanılması yoluyla önlenebilecek emisyonları ifade etmektedir. Kapsam 3 emisyonlarını nötralize etmek için kullanılamaz, ancak müşterilerin karbonsuzlaştırılmasına yardımcı olan ürünler ve hizmetler aracılığıyla Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarına daha fazla katkı sağlamak için faydalı bir araçtır.

Örneğin Çimsa'nın Kalsiyum Alüminat Çimentosu ürünü, müşterilerin ürünün kullanım ömrünü uzatmasını ve sonuçta malzeme kullanımını azaltmasını sağlıyor.

Çimsa'nın Türkiye'nin ilk patentli beyaz çimento ürünü olan NONA, hava ve kendi kendini temizleme özelliği ile iç ve dış hava kalitesinin iyileştirilmesine katkıda bulunuyor.

Çimsa, kullanım aşamasında emisyonlardan kaçınan ve düşük karbon teknolojileri ile üretilenler de dahil olmak üzere SKA bağlantılı ürün ve hizmetlerin gelirini 2021'deki %7,8 oranından 2030'da %50'ye çıkarmayı hedeflemektedir.

- RAPOR HAKKINDA
- YÖNETİM KURULU BAŞKANI MESAJI
- CEO MESAJI
- SABANCI HOLDİNG HAKKINDA
- SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE ÖNCÜLÜK ETMEK
- İKLİM ACİL DURUMUNUN ÇÖZÜMÜ İÇİN ÖNCÜ ADIMLAR ATMAK
  - İklim Acil Durumu
    - Enerji ve Sera Gazı Yönetimi
    - Su Yönetimi
  - Döngüsel Ekonomi
    - Atık Yönetimi
    - Biyoçeşitlilik
- İNSAN VE TOPLUM ODAKLI POZİTİF ETKİMİZİ ARTIRMAK
- SÜRDÜRÜLEBİLİR İŞ MODELLERİNİ TEŞVİK ETMEK
- TEKNOLOJİ, İNOVASYON VE DİJİTALLEŞME
- İNSAN KAYNAĞIMIZ
- YÖNETİŞİM
- EKLER

İş kollarımızı dönüştürüp ürünlerimizin yaşam döngüsü boyunca verimliliği artırarak, çevre dostu ürünler geliştirmeye devam edeceğiz. Müşterilerimizin sera gazı emisyonlarının azaltılmasına da katkıda bulunan düşük çevresel etkiye sahip ürünlere ilişkin bazı örnekler aşağıdaki gibidir:

- Bileşiminde %70'e varan öğütülmüş yüksek fırın cürufu kullanılması nedeniyle sera gazı değerleri önemli ölçüde azaltılmış, dayanıklı ve yüksek performanslı bir beton ürünü olan Akçansa A+Beton çevre dostu yeşil binalar için geliştirilmiştir.
- Akçansa'nın çevre dostu ve hafif hazır şap ürünü Yeşilşap, üretim sürecinde kullanılan özel mineral katkı çimentolar sayesinde sera gazı emisyonlarını %35'e varan oranlarda azaltıyor. Kullanılan özel kimyasal katkılar sayesinde geleneksel şap ürünlerine göre %25 daha hafif olan Yeşilşap ayrıca, binalarda ısı yalıtımına da

## KÜRESEL SÜRDÜRÜLEBİLİR YAPI MALZEMELERİ PORTFÖYÜNE DÖNÜŞÜM

Yapı Malzemeleri Grubu, küresel bir sürdürülebilir yapı malzemeleri portföyüne dönüşmeye odaklanacak.

Sabancı Holding'in 2050 sürdürülebilirlik hedefleriyle uyumlu olarak, çimento iş kolumuz, düşük karbonlu alternatif hammadde kullanımını artırarak klinker oranını düşürmekten alternatif yakıt kullanımında önemli bir artışa kadar çeşitli projeleri içeren bir CO<sub>2</sub> yol haritası belirledi.

Yapı Malzemeleri Grubu şirketlerimiz, 2022'de alternatif yakıt kullanımlarını artırmak için katma değeri yüksek dijital dönüşüm projelerine öncelik vermeye devam edecek.

Bu kapsamda, enerji kullanımında verimliliği artırmak amacıyla akıllı fabrika sistemleri ve bulut çözümlerine yönelik çalışmalar hızla ilerlemektedir.

katkı sağlıyor. Bu sayede Akçansa müşterilerinin emisyonlarının önlenmesine yardımcı oluyor.

- Akçansa'nın DUOCEM ürünü, %20'ye varan mineral katkı içeriği sayesinde Portland çimentosuna göre %10 daha az karbon ayak izine sahip olduğu için sera gazı azaltımını destekleyen hem yapı hem de çevre dostu bir çimentodur.
- Akçansa'nın SOLIDCEM' ürünü %21-35 mineral katkı içermektedir. Böylece üretiminde %15 daha az sera gazı emisyonuna neden olduğu için iklim ve çevre dostudur. Kolay işlenebilir, dayanıklı ve zararlı çevresel etkilere karşı yüksek dirençlidir.

## DAHA AZ SERA GAZI AYAK İZİNE SAHİP ÜRÜNLER, DAHA UZUN KULLANIM ÖMRÜ VE ZORLU İKLİM KOŞULLARINA KARŞI DAHA YÜKSEK DAYANIKLILIK

Akçansa, "dünyanın en uzun orta açıklığa sahip asma köprüsü" olan 1915 Çanakkale Köprüsü'ne hazır beton tedarik etmiştir.

"1803 Çimento" ürünü olarak adlandırılan özel betonun kullanım ömrü minimum 100 yıldır.

Standart betondan farklı olarak "1803 Beton" sert iklim koşullarına dayanıklıdır, geçirimsizdir ve ısı kontrol prosedürünün uygulanmasıyla erken dönemlerde çatlak oluşma riskini azaltır.

Bu tür ürünlere bir başka örnek de %21-35 mineral katkı içeren ve böylece daha düşük sera gazı ayak izi sağlayan "SOLIDCEM" ürünüdür. Sülfat içeren atmosfer de dahil olmak üzere zorlu çevre koşullarına karşı yüksek dirence sahiptir.

- RAPOR HAKKINDA
- YÖNETİM KURULU BAŞKANI MESAJI
- CEO MESAJI
- SABANCI HOLDİNG HAKKINDA
- SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE ÖNCÜLÜK ETMEK
- İKLİM ACİL DURUMUNUN ÇÖZÜMÜ İÇİN ÖNCÜ ADIMLAR ATMAK
  - İklim Acil Durumu
    - Enerji ve Sera Gazı Yönetimi
    - Su Yönetimi
  - Döngüsel Ekonomi
    - Atık Yönetimi
    - Biyoçeşitlilik
- İNSAN VE TOPLUM ODAKLI POZİTİF ETKİMİZİ ARTIRMAK
- SÜRDÜRÜLEBİLİR İŞ MODELLERİNİ TEŞVİK ETMEK
- TEKNOLOJİ, İNOVASYON VE DİJİTALLEŞME
- İNSAN KAYNAĞIMIZ
- YÖNETİŞİM
- EKLER

## SANAYİ

2021 yılında Sanayi Grubu şirketlerimizden Brisa ve Kordsa, sürdürülebilirlik performanslarını CDP İklim ve Su alanında liderlik seviyelerine taşırken, dört Ar-Ge merkezimiz de pazarlarına yeni sürdürülebilir alternatif ürünler sundu. Mevcut Ar-Ge proje portföylerinin %60'ından fazlası Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarına yöneliktir.

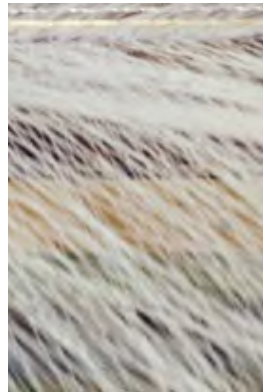
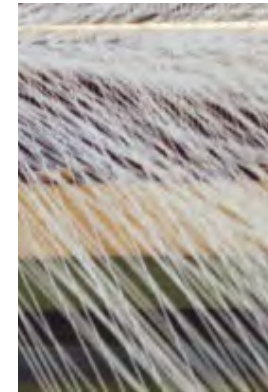
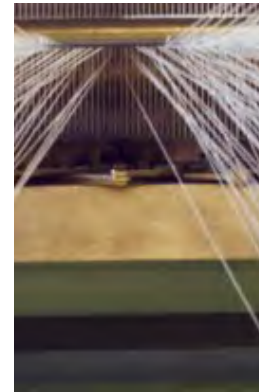
İklim ve su liderliğinin yanı sıra Brisa ve Kordsa, Tedarikçi Katılım Derecelendirmesinde "Küresel Liderler" arasında yer alıyor. Ayrıca Brisa'nın sera gazı azaltım hedefi Bilime Dayalı Hedefler Girişimi (SBTI) tarafından onaylanmıştır. Kordsa da Bilime Dayalı Hedefler Girişimi'ne dayanan sera gazı azaltım hedefini belirleyip uygulamaya koydu.

Lastik iş kolunda, Brisa'nın Otopratik ve Propatik hizmet noktaları 43 ilde 97'ye yükselirken, hızlı araç bakım ve elektrikli araç şarj hizmetleri ile kapsamlı bir müşteri deneyimi sağlandı.

Kompozitlerde, Kordsa'nın metal malzemelere göre ağırlıkta azalma ve enerji tasarrufu sağlayan hafif kompozit ürünleri, uzay ve havacılık endüstrisinden bataryalara kadar çok geniş bir alanda kullanılmaktadır.

### ENERJİ TASARRUFU İÇİN AĞIRLIK AZALTMA

Temsa, yurt dışı piyasa düzenlemeleri doğrultusunda araç geliştirme yaklaşımı kapsamında gövde, şasi, koltuk karkas grubu ve kompozit dış giydirme grubu parçalarının modülasyon çalışmalarını yürütmektedir. Geliştirilen parçaların yanı sıra, Şirket inceltirilmiş cam ve düşük yoğunluklu mastik kullanımı ile ağırlık azaltma çalışmalarına katkı sağlamayı hedeflemektedir. Temsa'nın Çukurova Üniversitesi ile birlikte geliştirdiği projenin önemli bir çıktısı olarak Türkiye'de ilk kez karbon fiber kullanımıyla kompozit dış giydirme parçaları üretilmiş ve araçlar üzerinde test edilmiştir. Temsa, otobüs sektöründe ilk kez farklı kompozit malzemeleri ve laminasyon parametrelerini test ederek sayısal analiz temeli anlayışını oluşturmuştur.



- RAPOR HAKKINDA
- YÖNETİM KURULU BAŞKANI MESAJI
- CEO MESAJI
- SABANCI HOLDİNG HAKKINDA
- SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE ÖNCÜLÜK ETMEK
- İKLİM ACİL DURUMUNUN ÇÖZÜMÜ İÇİN ÖNCÜ ADIMLAR ATMAK
  - İklim Acil Durumu
    - Enerji ve Sera Gazı Yönetimi
    - Su Yönetimi
  - Döngüsel Ekonomi
    - Atık Yönetimi
    - Biyoçeşitlilik
- İNSAN VE TOPLUM ODAKLI POZİTİF ETKİMİZİ ARTIRMAK
- SÜRDÜRÜLEBİLİR İŞ MODELLERİNİ TEŞVİK ETMEK
- TEKNOLOJİ, İNOVASYON VE DİJİTALLEŞME
- İNSAN KAYNAĞIMIZ
- YÖNETİŞİM
- EKLER

Otomotiv sektöründe KCF650 karbon kumaşlarımız, elektrikli araç akü kutularına hafiflik, sertlik ve patlama durumunda kimyasal sızdırmazlığı sağlıyor. Ayrıca sıfır karbonlu elektrik üretiminde kullanılan yakıt pili teknolojileri için tasarladığımız, 1.000°C sıcaklığa dayanıklı Seramik Matriks Kompozit çözümlerimizle yeşil enerji sektörüne katkı sağlıyoruz.

Mobilitiyi eksiksiz bir deneyime dönüştürmek, daha yeşil ve daha sürdürülebilir kılmak amacıyla, elektrifikasyon ve bağlanabilirlik alanlarında mobiliteye yönelik yatırımlarımızı ve çözümlerimizi genişletiyoruz. Bu vizyonumuza, Brisa'nın Otopratik ağıyla birlikte Arvento Mobil Takip Sistemi A.Ş.'yi satın almasını örnek gösterebiliriz. Türkiye araç takip ve filo yönetim sistemleri pazarında önemli bir oyuncu olan Arvento, filolara ve yakıt tasarrufuna yönelik yeni çözümlerimizde kilit rol oynayacak.

Ticari Araçlarda, kaynaklarımızı, çevresindeki bağlantılı hizmetler de dahil olmak üzere bir elektrikli mobilite merkezi olmaya adanmış. Topluluk şirketimiz Temsa, toplu ulaşımın elektrifikasyonunda kilit rol oynayan elektrikli otobüs ve akü teknolojileri üretmektedir.

TEMSATech, elektrikli araçların yanı sıra otonom araçlar, güç dağıtım ve araç şarj üniteleri, hidrojen gibi alternatif yakıt teknolojileri ve şarj istasyonları gibi konularda da çalışıyor.

## DÖNÜŞÜMÜMÜZÜN TEMEL TAŞI OLARAK SÜRDÜRÜLEBİLİR KİMYASALLAR

Yeşil dönüşümü sağlayan mevcut işlerimizin tamamlayıcısı olarak, güçlendirme birimimizi ileri malzeme iş koluna dönüştürme yolculuğumuzda "Sürdürülebilir Kimyasallar" alanını orta-uzun vadeli potansiyel bir yatırım alanı olarak belirledik. Bu strateji, şirket içi çevik ekiplerimiz tarafından yürütülen çalışmalarla detaylandırılmıştır.

## TEMSA ELEKTRİKLİ OTOBÜSLER 6 ÜLKEDE

2021 yılında hem Avrupa'da hem de Türkiye'de ilk elektrikli otobüs teslimatımız yapıldı. Sabancı ve Skoda Transportation çatısı altında uluslararası ağıımızı yeniden yapılandırdık ve gelişmiş pazarlardan İsveç'e elektrikli otobüs hizmeti vererek elektrikli otobüs yolculuğumuza daha güçlü adımlarla devam ettik.

Önümüzdeki yıllarda elektrikli araçlar ürünümüzün ana segmenti olacak. Bu hedeften hareketle bu alandaki Ar-Ge yatırımlarımızın yarısı elektrifikasyona ayrılacak.



- RAPOR HAKKINDA
- YÖNETİM KURULU BAŞKANI MESAJI
- CEO MESAJI
- SABANCI HOLDİNG HAKKINDA
- SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE ÖNCÜLÜK ETMEK
- İKLİM ACİL DURUMUNUN ÇÖZÜMÜ İÇİN ÖNCÜ ADIMLAR ATMAK
  - İklim Acil Durumu
    - Enerji ve Sera Gazı Yönetimi
    - Su Yönetimi
  - Döngüsel Ekonomi
    - Atık Yönetimi
    - Biyoçeşitlilik
- İNSAN VE TOPLUM ODAKLI POZİTİF ETKİMİZİ ARTIRMAK
- SÜRDÜRÜLEBİLİR İŞ MODELLERİNİ TEŞVİK ETMEK
- TEKNOLOJİ, İNOVASYON VE DİJİTALLEŞME
- İNSAN KAYNAĞIMIZ
- YÖNETİŞİM
- EKLER

## SU YÖNETİMİ

İklim değişikliği sebebiyle değişen yağış rejimleri ve kuraklık, tatlı su kaynaklarını tehdit ediyor. Ayrıca, evlerde, tarımda ve sanayide su kullanımının artması nedeniyle *su tüketiminin son 50 yılda iki katına çıkması* küresel su stresinin yükselmesine neden oluyor.

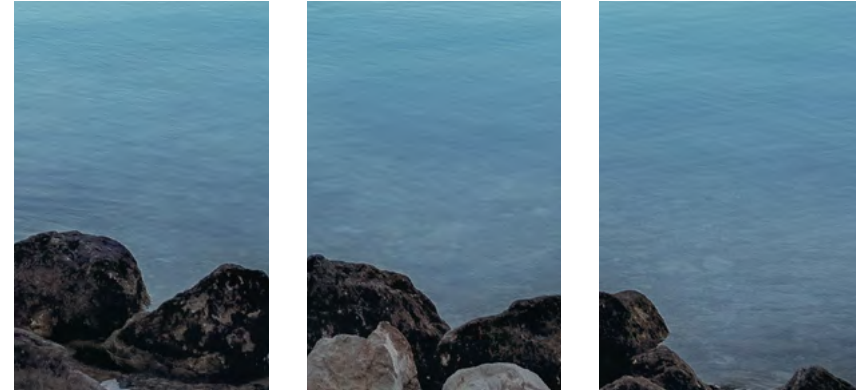
Sabancı Topluluğu olarak, faaliyet gösterdiğimiz tüm sektörlerde suyu temel bir doğal sermaye olarak görüyoruz. Su tedarikinde yaşanacak kesintilerin iş süreçlerini olumsuz etkileyeceğinin farkındayız. Bu sebeple, sektör temelinde su kaynakları üzerindeki etkimizi tanımlıyor ve su kaynaklarını sürdürülebilir bir şekilde yönetmek için verimlilik, geri kazanım ve tasarrufa odaklanan çalışmalar yürütüyoruz.

2021 yılında toplam su tüketimimiz 10,6 milyon m<sup>3</sup>, deşarj ettiğimiz su miktarı da 5,4 milyon m<sup>3</sup> olarak gerçekleşti. 2021’de geri dönüştürülen ve yeniden kullanılan su oranı Topluluk genelinde %23 oldu. Gelecekte de özellikle su ve emisyon yoğun sektörlerde projelerle su verimliliğini artırmaya öncelik vermeye devam edeceğiz.

### ATIK SULARIN YENİDEN DEĞERLENDİRİLMESİ

Brisa, sürdürülebilirlik hedeflerimizle paralel olarak, kuyu suyu filtrasyon sisteminin atıklarını geri dönüştüren MBR membran filtre teknolojisini kullanmaya başladı.

Bu proje ile, atık filtreleme sistemi %95 verimlilikle suları geri kazanıp su döngüsüne yeniden kattı. Ayrıca İzmit tesisindeki su tüketimi 2021’de 2008’e göre %63 azaldı. Aksaray’da Tesisinde, 2019 yılına kıyasla üretimde ton başına %49,5 m<sup>3</sup> su tüketimi azaltıldı.



- RAPOR HAKKINDA
- YÖNETİM KURULU BAŞKANI MESAJI
- CEO MESAJI
- SABANCI HOLDİNG HAKKINDA
- SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE ÖNCÜLÜK ETMEK
- İKLİM ACİL DURUMUNUN ÇÖZÜMÜ İÇİN ÖNCÜ ADIMLAR ATMAK
  - İklim Acil Durumu
    - Enerji ve Sera Gazı Yönetimi
    - Su Yönetimi
  - Döngüsel Ekonomi
    - Atık Yönetimi
    - Biyoçeşitlilik
- İNSAN VE TOPLUM ODAKLI POZİTİF ETKİMİZİ ARTIRMAK
- SÜRDÜRÜLEBİLİR İŞ MODELLERİNİ TEŞVİK ETMEK
- TEKNOLOJİ, İNOVASYON VE DİJİTALLEŞME
- İNSAN KAYNAĞIMIZ
- YÖNETİŞİM
- EKLER

## AKBANK MAVİ FİNANSMAN ÜRÜN PAKETİ

Akbank, Türkiye'nin ilk ve tek Mavi Finansman Ürün Paketini; sürdürülebilir turizm, denizlerdeki çevresel ayak izini azaltmak, liman ve denizcilik faaliyetleri ile denizlerin korunması için hayata geçirdi.

Mavi turizm kredisi finansmanı, yeni otel inşaatı, mevcut otellerin yeniden finansmanı, mevcut binaların yenilenmesi, ilgili yatırımlar sürdürülebilirlik, yeşil bina entegrasyonu, atık yönetimi, biyolojik çeşitlilik çalışmaları, su ve atık su yönetimi ile enerji verimliliği gibi çalışmaları içerir.

Mavi Liman Kredisi, yeni limanın inşasının finansmanında, limanların yeniden finansmanında, limanlarda sürdürülebilirlikle ilgili tüm faaliyetlerde, atık yönetiminde, döngüsel ekonomi çalışmalarında, biyolojik çeşitlilik çalışmalarında, su ve atık su yönetiminde kullanılmak üzere hayata geçiriliyor.

Banka, yeni deniz ulaşım aracı satın almak isteyenlere (turistik veya ticari amaçlı), alternatif yakıtta yatırım yapmak isteyenlere, yatırımı ile düşük karbonlu geçişini hızlandıranlara, yatırım ve finansmanı enerji verimliliği için kullanacaklara, çevre dostu makine ve ekipman yenileyecek ve değiştirecek olanlara Mavi Ulaşım Kredisi fırsatı sunuyor.

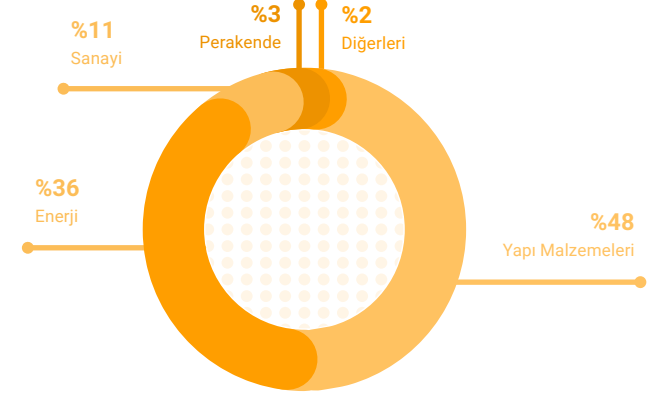
# %23

Geri dönüştürülerek ekonomiye yeniden kazandırılan su oranı

<sup>52</sup> m<sup>3</sup>/milyon TL kombine net gelir.

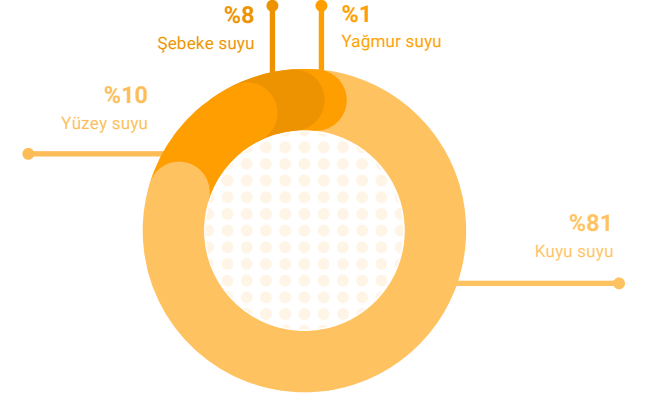
## Sektörlere Göre Su Tüketimi (2021)

Toplam  
10,6 milyon m<sup>3</sup> ✓



## Kaynaklara Göre Su Tüketimi (2021)

Toplam  
10,6 milyon m<sup>3</sup> ✓



## Yıllara Göre Su Yoğunluğu<sup>52</sup>





- RAPOR HAKKINDA
- YÖNETİM KURULU BAŞKANI MESAJI
- CEO MESAJI
- SABANCI HOLDİNG HAKKINDA
- SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE ÖNCÜLÜK ETMEK
- İKLİM ACİL DURUMUNUN ÇÖZÜMÜ İÇİN ÖNCÜ ADIMLAR ATMAK
  - İklim Acil Durumu
    - Enerji ve Sera Gazı Yönetimi
    - Su Yönetimi
  - Döngüsel Ekonomi
    - Atık Yönetimi
    - Biyoçeşitlilik
- İNSAN VE TOPLUM ODAKLI POZİTİF ETKİMİZİ ARTIRMAK
- SÜRDÜRÜLEBİLİR İŞ MODELLERİNİ TEŞVİK ETMEK
- TEKNOLOJİ, İNOVASYON VE DİJİTALLEŞME
- İNSAN KAYNAĞIMIZ
- YÖNETİŞİM
- EKLER

# DÖNGÜSEL EKONOMİ

🕒 18 dk.

Nüfusun artması, değişen tüketici alışkanlıkları ve mevcut “üret-kullan-at” yaklaşımına dayalı doğrusal iş modelleri kaynakların verimsiz kullanılmasına ve bu kaynakların atığa dönüşerek katma değerini kaybetmesine yol açıyor. Bu sebeple, atıkların geri dönüştürülüp ekonomiye yeniden kazandırılması ilkesine dayalı döngüsel ekonomik modeller, çevresel kirliliğin ve karbon emisyonlarının azaltılmasında önemli bir rol oynuyor.

## ATIK YÖNETİMİ

Sabancı Topluluğu olarak en geç 2050’de Sıfır Atık olma vizyonu ile hareket ediyoruz. Azalan kaynakların daha etkin ve verimli kullanılması için atıkların geri dönüştürüldüğü döngüsel bir iş modeline geçiş yapıyoruz.

Kombine net gelirimizin toplam üretilen atık miktarına oranı olan atık yoğunluğumuz 2020’ye göre %7 azaldı. Geri dönüştürülüp yeniden kullanılan atıkların yüzdesi toplam üretilen atık miktarının %80’i olarak gerçekleşti. Operasyonel atıklarımızı azaltmak için aldığımız önlemlere ek olarak, etkin bakım ve onarım hizmetleri ve kaynak etkin, dayanıklı ve sürdürülebilir ürünlerle müşterilerimizin atık oluşumunu azaltmayı hedefliyoruz.

- Atık yönetiminde Akçansa ve Çimsa, geliştirdikleri dijitalleşme stratejileri ile akıllı fabrika süreçlerine, veri analitiğine ve enerji verimliliğine odaklanırken, atıkları alternatif yakıt kaynağı olarak kullanıyor.
- Akçansa Çanakale Fabrikası, Beton Sürdürülebilirlik Konseyi tarafından “Kaynakların Sorumlu Kullanımı Uluslararası Sürdürülebilirlik Sertifikası” ile Türkiye’de ilk, dünyada ise bu belgeyi alan altıncı fabrika oldu.
- Ayrıca Akçansa’nın Büyükçekmece ve Betonsa’nın Gebze Hazır Beton Fabrikası, Kaynakların Sorumlu Kullanımı Uluslararası Sürdürülebilirlik Sertifikalarını Altın seviyeye yükseltti. Ek olarak, Betonsa Kemerburgaz Hazır Beton Tesisi, Beton Sürdürülebilirlik

- Konseyi tarafından “Kaynakların Sorumlu Kullanımı Uluslararası Sürdürülebilirlik Sertifikası” ile Türkiye’de Altın ve Versiyon 2 sertifikası alan ilk hazır beton tesisi olmuştur.
- Çimsa Afyon Fabrikası ve Afyon Hazır Beton Tesisi, Beton Sürdürülebilirlik Konseyi tarafından ‘Kaynakların Sorumlu Kullanımı Uluslararası Sürdürülebilirlik Sertifikası’na layık görüldü.

## Türe Göre Atıklar (2021)<sup>53</sup>

Toplam  
42,8 bin ton ✓



## Yıllara Göre Atık Yoğunluğu<sup>54</sup>



<sup>53</sup>CSC BV dahil değildir. Kapsam değişikliği nedeniyle toplam atık miktarı arttı. <sup>54</sup> ton/milyon TL kombine net gelir.

- RAPOR HAKKINDA
- YÖNETİM KURULU BAŞKANI MESAJI
- CEO MESAJI
- SABANCI HOLDİNG HAKKINDA
- SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE ÖNCÜLÜK ETMEK
- İKLİM ACİL DURUMUNUN ÇÖZÜMÜ İÇİN ÖNCÜ ADIMLAR ATMAK
  - İklim Acil Durumu
    - Enerji ve Sera Gazı Yönetimi
    - Su Yönetimi
  - Döngüsel Ekonomi
    - Atık Yönetimi
    - Biyoçeşitlilik
- İNSAN VE TOPLUM ODAKLI POZİTİF ETKİMİZİ ARTIRMAK
- SÜRDÜRÜLEBİLİR İŞ MODELLERİNİ TEŞVİK ETMEK
- TEKNOLOJİ, İNOVASYON VE DİJİTALLEŞME
- İNSAN KAYNAĞIMIZ
- YÖNETİŞİM
- EKLER

## ÜRÜNLERİN ARTAN ÖMRÜ VE DAYANIKLILIĞININ ATIK MİKTARINI AZALTIMI

Brisa'nın lastik kaplama hizmeti Bandag, lastiklerin ömrünü üç kata kadar artırıyor. 2021 yılında yaklaşık 95.000 lastik kaplanarak bu şekilde 5,7 milyon litre yakıt, 1.300 ton çelik ve 3.000 ton kauçuk tasarrufu sağlanmıştır. Brisa şu anda 193 bin tonun üzerinde eski lastiği işleyen ve Türkiye ekonomisine yaklaşık 384 milyon TL değer katan toplama ve geri dönüşüm programları yürütmektedir.

Brisa ayrıca üretim sırasında oluşan lastik atıklarının ve kullanım ömrünü tamamlamış lastiklerin yakıt ve enerjiye dönüştürülmesini sağlamaktadır.

Brisa, kurucu üyesi olduğu Lastik Sanayicileri Derneği'nin (LASDER) kullanım ömrünü tamamlamış lastiklerin mevzuata uygun olarak toplanarak çevreye ve ekonomiye geri dönüştürülmesi sürecine destek vermektedir.

Kordsa'da beton güçlendirme konusunda pazar ihtiyaçlarına odaklanarak yenilikçi çözümler sunulmaktadır. Örneğin KraTos™ Sentetik Fiber Donatı, her türlü altyapı ve üst yapı projelerinde erken yaşta çatlamayı önlemek için rötore donatı malzemesi olarak yaygın olarak kullanılmaktadır.

ISO 14040/44 standartları çerçevesinde yapılan ürün yaşam döngüsü değerlendirmesine göre Kratos Sentetik Fiber Beton Donatı kullanımını eşdeğer çelik donatı ürünlerine göre betonun karbon ayak izini yaklaşık %40-70 oranında azaltmaktadır.

**%80** ✓

Geri dönüştürülerek  
ekonomiye yeniden  
kazandırılan atık oranı

## ALTERNATİF YAKITLARA YATIRIM

2022 yılında Çimsa'nın yeni yatırımı 'Lastikten Türetilmiş Yakıt ve Atıktan Türetilmiş Yakıt Besleme Sistemi' Afyon Fabrikası'nda faaliyete geçmiştir. Tesis, çimento üretiminde fosil yakıt kullanımını azaltmak ve alternatif yakıtlar kullanarak üretim sürecini daha sürdürülebilir kılmak amacıyla kurulmuştur. Farklı sektörlerden gelen atıklar kullanılarak döngüsel ekonomi ilkelerinin uygulanması beklenmektedir.

52 milyon TL (3,65 milyon ABD Doları) yatırımla dokuz ayda tamamlanan tesis sayesinde Çimsa'nın Afyon Fabrikasında fosil yakıt kullanım oranı ilk etapta %35 azalacak. Böylece atıklar ısı enerjisine dönüştürülecek ve enerji geri kazanımı ile çevresel etkileri en aza indirilecek.

Yatırım, yılda 46.200 ton CO<sub>2</sub> emisyonunu önlemeyi amaçlıyor. Bu miktar, 23.000 hektar ormanlık alanın yıllık karbon yakalama kapasitesine eşdeğerdir.

- RAPOR HAKKINDA
- YÖNETİM KURULU BAŞKANI MESAJI
- CEO MESAJI
- SABANCI HOLDİNG HAKKINDA
- SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE ÖNCÜLÜK ETMEK
- İKLİM ACİL DURUMUNUN ÇÖZÜMÜ İÇİN ÖNCÜ ADIMLAR ATMAK
  - İklim Acil Durumu
    - Enerji ve Sera Gazı Yönetimi
    - Su Yönetimi
  - Döngüsel Ekonomi
    - Atık Yönetimi
    - Biyoçeşitlilik
- İNSAN VE TOPLUM ODAKLI POZİTİF ETKİMİZİ ARTIRMAK
- SÜRDÜRÜLEBİLİR İŞ MODELLERİNİ TEŞVİK ETMEK
- TEKNOLOJİ, İNOVASYON VE DİJİTALLEŞME
- İNSAN KAYNAĞIMIZ
- YÖNETİŞİM
- EKLER

İş Dünyası ve Sürdürülebilir Kalkınma Derneği (SKD Türkiye) tarafından özel sektörde plastik atıkların azaltılması amacıyla hayata geçirilen İş Dünyası Plastik Girişiminin üyesiyiz. 2024 yılına kadar tek kullanımlık plastik tüketimini %100 azaltmayı hedefliyoruz. Bu kapsamda öncelikle gereksiz plastik kullanımını engellemeyi ve mümkünse yeniden kullanım modeline geçmeyi hedefliyoruz.

Hedefimizin sonraki aşamalarında geri dönüştürülmüş plastik kullanımına odaklanmayı ve tüm değer zincirinde plastik tüketimini azaltmayı planlıyoruz. 2023 yılının sonuna kadar:

- Carrefoursa ve Teknosa mağazalarının en az %10'unda Sıfır Atık Platin konseptine uygun mağaza modelini hayata geçireceğiz.
- Tüm Carrefoursa mağazalarının taze ürünler bölümünde (fırın, kasap, balık, şarküteri) müşterilerimize yeniden kullanılabilir ambalajlar ve en az 10 Carrefoursa mağazasında müşterilerimizin kendi getirdiği kaba servis seçeneğini sunacağız.
- Plastik başta olmak üzere ambalaj kullanımını azaltmak için, belirleyeceğimiz ürünlere yönelik yeniden dolum (re-fill) istasyonlarını en az 10 mağazada devreye alacağız ve uygulamayı yaygınlaştırmak için planlama yapacağız.
- Carrefoursa mağazalarında tek kullanımlık pipet, plastik çatal-bıçak, plastik tabak, plastik kulak çubuğu, plastik çay ve kahve karıştırıcı ile plastik bardaklara alternatif sürdürülebilir ürünleri reyonlarımızda bulunduracağız.

## %100

2024'e kadar ofis içi tek kullanımlık plastik tüketimi azaltım hedefimiz

### OFİSLERİMİZİN DIŞINDAKİ PLASTİKLERİ AZALTMAK

Sabancı Topluluk Şirketleri 2021 yılında tek kullanımlık ofis plastiklerinde 370 ton azalma gerçekleştiğini tahmin ediyor. Ayrıca Sabancı Topluluğu, plastik azaltma hedefini kendi operasyonlarının ötesine taşıyor.

Örneğin Carrefoursa'da müşterilerimizin plastik ve diğer ambalaj kullanımını azaltmak için 2021 yılında 10 mağazada seçili ürünler için (fırın, kasap, balık, şarküteri) yeniden dolum istasyonları kurduk.

AB'nin Horizon 2020 projesi PolynSPIRE (Daha Verimli ve Sürdürülebilir Plastik Geri Dönüşümü için Yenilikçi Teknolojilerin Geliştirilmesi) Ar-Ge çalışmalarını 2022 yılı sonuna kadar proje ortaklarımızla birlikte Kordsa'da tamamlamayı hedefliyoruz. Proje başarılı bir şekilde tamamlandığında, geri dönüşüm teknolojilerini geliştirme ve böylece belirli türdeki plastik atıkların geri dönüşüm için uygunluğunu artırma potansiyeline sahip olacak.

Bu tür çabalar, temel senaryoya kıyasla atık ve hammadde kullanımında azalmaya yol açtığı için plastik kirliliğini azaltmanın yanı sıra emisyonları da önüyor.

- RAPOR HAKKINDA
- YÖNETİM KURULU BAŞKANI MESAJI
- CEO MESAJI
- SABANCI HOLDİNG HAKKINDA
- SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE ÖNCÜLÜK ETMEK
- İKLİM ACİL DURUMUNUN ÇÖZÜMÜ İÇİN ÖNCÜ ADIMLAR ATMAK
  - İklim Acil Durumu
    - Enerji ve Sera Gazı Yönetimi
    - Su Yönetimi
  - Döngüsel Ekonomi
    - Atık Yönetimi
    - Biyoçeşitlilik
- İNSAN VE TOPLUM ODAKLI POZİTİF ETKİMİZİ ARTIRMAK
- SÜRDÜRÜLEBİLİR İŞ MODELLERİNİ TEŞVİK ETMEK
- TEKNOLOJİ, İNOVASYON VE DİJİTALLEŞME
- İNSAN KAYNAĞIMIZ
- YÖNETİŞİM
- EKLER

## GIDA İSRAFI

Her yıl toplam 931 milyon ton gıda israf ediliyor. Bu miktar yıllık küresel sera gazı emisyonlarının %8'ini oluşturuyor. Gıda israfının önlenmesi ve yönetimi stratejisi sayesinde Carrefoursa, marketlerden gelen 550 ton ürünü Temel İhtiyaç Derneği (TİDER) iş birliği ile sekiz yıldır 22 bin kişiye ulaştırdı HayKonFed iş birliğiyle başlatılan Dost Hareketi projesi ile de tüketim fazlası gıda ürünleri evsiz hayvanlara bağışlandı.

Carrefoursa, Birleşmiş Milletler Gıda ve Tarım Örgütü ile ortak yürütülen Gıda ve Tarım Bakanlığı Ortaklığı Projesi kapsamında Gıda Kayıp ve İsrafını en aza indirmek amacıyla farkındalık yaratan "Gıdanı Korum" projesine destek vermeye başladı.

Carrefoursa, Dünya Kaynakları Girişimi sponsorluğunda yürütülen 10x20x30 Projesinde tedarikçileri ile birlikte yer alarak 2030 yılına kadar gıda kayıplarını ve israfını yarıya indirme taahhüdünü de ortaya koymuştur. Gıda perakendecimiz, sektöründe öncü bir adım olarak sıfır atık vizyonumuz doğrultusunda mağazalarımızda Sıfır Atık yönetim sistemini uygulamıştır.



- RAPOR HAKKINDA
- YÖNETİM KURULU BAŞKANI MESAJI
- CEO MESAJI
- SABANCI HOLDİNG HAKKINDA
- SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE ÖNCÜLÜK ETMEK
- İKLİM ACİL DURUMUNUN ÇÖZÜMÜ İÇİN ÖNCÜ ADIMLAR ATMAK
  - İklim Acil Durumu
    - Enerji ve Sera Gazı Yönetimi
    - Su Yönetimi
  - Döngüsel Ekonomi
    - Atık Yönetimi
    - Biyoçeşitlilik
- İNSAN VE TOPLUM ODAKLI POZİTİF ETKİMİZİ ARTIRMAK
- SÜRDÜRÜLEBİLİR İŞ MODELLERİNİ TEŞVİK ETMEK
- TEKNOLOJİ, İNOVASYON VE DİJİTALLEŞME
- İNSAN KAYNAĞIMIZ
- YÖNETİŞİM
- EKLER

## BIYOÇEŞİTLİLİK

İnsan faaliyetlerine bağlı arazi kullanımındaki değişim biyolojik çeşitliliğin azalmasında ve vahşi yaşamın olumsuz etkilenmesinde en önde gelen neden olarak görülüyor. *Yayınlanan bir rapora göre* yaklaşık 1 milyon canlı türü yok olma tehlikesiyle karşı karşıya. İnsan refahını destekleyen ekolojik süreçler olarak tanımlanan ekosistem hizmetleri biyolojik çeşitlilik kaybindan doğrudan etkilenmektedir. Bu durum, başta tarımsal üretimin devamlılığı olmak üzere, tüm toplumlar için risk oluşturmaktadır. *Ekosistem hizmetlerinin yıllık sağladığı faydanın 125-140 trilyon ABD doları olduğu* göz önünde bulundurulduğunda, biyolojik çeşitliliğin korunması için eyleme geçilmesi gerekiyor. Türlerin belirlenmesi için izleme çalışmaları yapılması ve belirlenen türlerin korunması için de önleyici aksiyonlar alınması gerekiyor.

Sabancı Topluluğu olarak biyoçeşitliliğin devamlılığın sağlanmasını çevre yönetimi yaklaşımımızın önemli bir bileşeni olarak görüyor ve biyolojik çeşitliliğin korunmasına önem veriyoruz. Sorumlu Yatırım ve Durum Tespiti Politikamız, çok sayıda biyolojik çeşitlilik standartlarını kapsayan Yasaklı Faaliyet listesini ortaya koymaktadır. Bu standartlar, alt sınır gözetmeksizin tüm yatırımlara uygulanmaktadır. Ayrıca, doğru yönetilmediği takdirde önemli bir çevresel/sosyal risk oluşturabilecek üretim faaliyetlerini içeren, yatırım tutarı 10 milyon ABD Dolarını aşan büyük ölçekli yatırımların çevresel ve sosyal riskini değerlendirirken IFC (Uluslararası Finans Kurumu) Performans Kriterlerini veya EBRD (Avrupa İmar ve Kalkınma Bankası) Performans Gerekliliklerini dikkate almayı taahhüt ediyoruz. Politika ayrıca, Sabancı Topluluğu'nun tüm değer zincirinde biyoçeşitlilik kriterleri de dahil olmak üzere ÇSY durum değerlendirmesinin nasıl yürütüleceğini tanımlıyor.

Ayrıca biyoçeşitliliği koruma programları yürütüyor, yerel kamu kurumları ve sivil toplum kuruluşları ile işbirliği yapıyoruz. İzleme ve koruma faaliyetlerine ek olarak biyolojik çeşitlilik konusunda toplumsal farkındalığı artırmak için iletişim kampanyaları başlatıyoruz.

## BIYOÇEŞİTLİLİĞİN KAYBINA NEDEN OLAN FAALİYETLERE MÜSAMAHA GÖSTERMİYORUZ

Sabancı Topluluğu, biyoçeşitlilik üzerindeki olumsuz etkileri tüm değer zincirinden çıkarmak için çalışmaktadır. Sorumlu Yatırım ve Durum Tespitimizde yasaklı faaliyetler aşağıdakileri içermektedir:

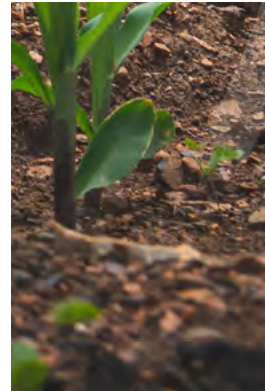
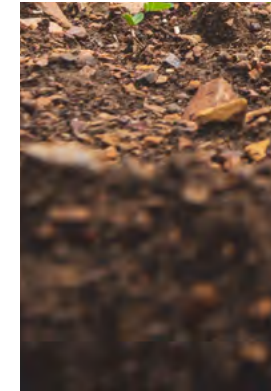
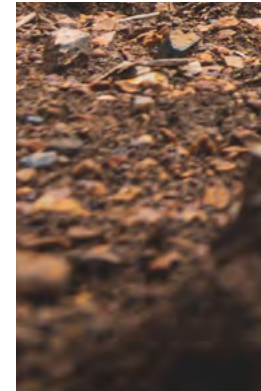
- Yasa dışı ve aşırı avlanma olarak değerlendirilen ve 2,5 km'den uzun sürüklenme ağı kullanılan balıkçılık faaliyetleri,
- Sürdürülebilir şekilde yönetilmeyen ormancılık faaliyetlerinden elde edilen ağaç ve diğer ormancılık ürünleri üretimi veya ticareti,
- Tropikal yağmur ormanlarını olumsuz etkileyen tüm ticari faaliyetler
- RAMSAR (Sulak Alanların Korunması Sözleşmesi) alanlarında yer alan veya bu alanları tehdit edici faaliyetler ,
- Nesli Tehlikede Olan Yabani Hayvan ve Bitki Türlerinin Uluslararası Ticaretine İlişkin Sözleşmenin hükümlerine karşı olan faaliyetler,
- Alliance for Zero Extinction tarafından tanımlanan bölgelerdeki faaliyetler,
- Uluslararası Doğayı Koruma Birliği (International Union for the Conservation of Nature-IUCN) kapsamında 1-4 arası kategorilerde tanımlanan bölgelerdeki faaliyetler.

- RAPOR HAKKINDA
- YÖNETİM KURULU BAŞKANI MESAJI
- CEO MESAJI
- SABANCI HOLDİNG HAKKINDA
- SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE ÖNCÜLÜK ETMEK
- İKLİM ACİL DURUMUNUN ÇÖZÜMÜ İÇİN ÖNCÜ ADIMLAR ATMAK
  - İklim Acil Durumu
    - Enerji ve Sera Gazı Yönetimi
    - Su Yönetimi
  - Döngüsel Ekonomi
    - Atık Yönetimi
    - Biyoçeşitlilik
- İNSAN VE TOPLUM ODAKLI POZİTİF ETKİMİZİ ARTIRMAK
- SÜRDÜRÜLEBİLİR İŞ MODELLERİNİ TEŞVİK ETMEK
- TEKNOLOJİ, İNOVASYON VE DİJİTALLEŞME
- İNSAN KAYNAĞIMIZ
- YÖNETİŞİM
- EKLER

**Brisa**, WWF-Türkiye (Doğal Hayatı Koruma Vakfı) iş birliği ile Turnalar Hep Uçsun projesini yürütüyor. Çukurova Deltası'nda yürütülen projede, kışlayan 10 bin civarı turna tespit edildi. Turnalarının neslinin devamını sağlamak için Brisa yasa dışı avcılık gibi turnalara yönelik tehditleri belirleyip farkındalık oluşturmaya yönelik iletişim kampanyalarını tamamladı. Ayrıca, turnalarla ilgili bilgiler içeren kitapçıklar hazırlandı ve deltanın etrafına bilgilendirici tabelalar yerleştirildi. Brisa'nın biyoçeşitliliği koruma çalışmaları Bridgestone EMIA bölgesinde Altın ödülün sahibi oldu.

**Enerjisa Enerji** faaliyetlerinin ekosistem üzerindeki muhtemel olumsuz etkilerini azaltmak hedefi doğrultusunda biyoçeşitliliği korumaya önem vermektedir. Şirket, tüm biyoçeşitlilik çalışmalarını ulusal ve uluslararası mevzuat ile 2020 yılında hazırladığı Biyoçeşitliliği Koruma Eylem Planı doğrultusunda yürütmektedir. Enerjisa Enerji Biyoçeşitliliği Koruma Eylem Planı, Avrupa İmar ve Kalkınma Bankası (EBRD) ile yürütülen kredi faaliyetleri kapsamında üç dağıtım bölgesine odaklanmaktadır. Eylem Planı doğrultusunda, mevcut durumun değerlendirilmesi amacıyla flora-fauna uzmanlarının rehberliğinde Ekosistem Risk Değerlendirme Raporları hazırlanmıştır. Uzmanlar değerlendirmeyi EBRD'nin Biyoçeşitliliğin Korunması ve Canlı Doğal Kaynakların Sürdürülebilir Yönetimi Rehberi ile ornitolojik araştırmalar sonucunda hazırlanan Kuş Koruma Planı'na göre gerçekleştirmiştir. Enerjisa Enerji Biyoçeşitliliği Koruma Eylem Planı, ulusal mevzuattan kaynaklanan yasal gerekliliklere ve Avrupa Yaban Hayatı ve Yaşam Ortamlarını Koruma Sözleşmesi (BERN), Biyolojik Çeşitliliğe İlişkin Rio Sözleşmesine, Türkiye tarafından 1994 yılında onaylanan RAMSAR Sözleşmesine ve AB Habitat ve Kuş Direktifleri gibi uluslararası yükümlülüklerle uyum sağlamaktadır.

**Enerjisa Üretim**, faaliyetlerinin ekosistem üzerindeki olası olumsuz etkilerini azaltmak için resmi makamlarla birlikte biyoçeşitlilik programları da uygulamaktadır. Mevcut durumu ve gelecekteki durumunu belirlemek için GPS-GSM uydu vericileri ile nesli tehlike altında olan türler izlenmekte, ekosistem ve biyoçeşitlilik gözlemlenmekte ve (şirket içi çevrimiçi dergi, tanıtım filmleri, fotoğraf yarışmaları aracılığıyla) bilinçlendirme faaliyetleri gerçekleştirilmektedir. Bu çalışmalarla türlerin koruma statüsüne ilişkin politika geliştirmeye temel oluşturmak, ticari faaliyetlerin potansiyel etkilerini ortaya çıkarmak ve değerlendirmek ve biyoçeşitlilik konusunda farkındalık yaratmak amaçlanmaktadır.



- RAPOR HAKKINDA
- YÖNETİM KURULU BAŞKANI MESAJI
- CEO MESAJI
- SABANCI HOLDİNG HAKKINDA
- SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE ÖNCÜLÜK ETMEK
- İKLİM ACİL DURUMUNUN ÇÖZÜMÜ İÇİN ÖNCÜ ADIMLAR ATMAK
- İNSAN VE TOPLUM ODAKLI POZİTİF ETKİMİZİ ARTIRMAK
  - Toplumsal Yatırımlar
    - Toplumsal Yatırım Programları
    - Topluluk Şirketlerinden Öne Çıkanlar
    - Sabancı Vakfı
    - Sabancı Üniversitesi
    - Sakıp Sabancı Müzesi
- SÜRDÜRÜLEBİLİR İŞ MODELLERİNİ TEŞVİK ETMEK
- TEKNOLOJİ, İNOVASYON VE DİJİTALLEŞME
- İNSAN KAYNAĞIMIZ
- YÖNETİŞİM
- EKLER



## İNSAN VE TOPLUM ODAKLI POZİTİF ETKİMİZİ ARTIRMAK

Birleşmiş Milletler 2030 Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları'nın kimseyi geride bırakmamak ilkesini benimsiyor, toplumsal yatırımlarımızla en kırılgan ve dezavantajlı grupların güçlenmesi için çalışıyoruz.



- RAPOR HAKKINDA
- YÖNETİM KURULU BAŞKANI MESAJI
- CEO MESAJI
- SABANCI HOLDİNG HAKKINDA
- SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE ÖNCÜLÜK ETMEK
- İKLİM ACİL DURUMUNUN ÇÖZÜMÜ İÇİN ÖNCÜ ADIMLAR ATMAK
- İNSAN VE TOPLUM ODAKLI POZİTİF ETKİMİZİ ARTIRMAK
  - Toplumsal Yatırımlar
    - Toplumsal Yatırım Programları
    - Topluluk Şirketlerinden Öne Çıkanlar
    - Sabancı Vakfı
    - Sabancı Üniversitesi
    - Sakıp Sabancı Müzesi
- SÜRDÜRÜLEBİLİR İŞ MODELLERİNİ TEŞVİK ETMEK
- TEKNOLOJİ, İNOVASYON VE DİJİTALLEŞME
- İNSAN KAYNAĞIMIZ
- YÖNETİŞİM
- EKLER

# TOPLUMSAL YATIRIMLAR

🕒 22 dk.

Sabancı Topluluğu olarak kurulduğumuz günden beri bu ülkeden kazandıklarımızı, bu ülke insanıyla paylaşmak, birlikte büyüme, gelişmek misyonuyla hareket ediyor; insan ve toplum odaklı pozitif etkimizi artırmayı hedefliyoruz. Öncü ve örnek olma vizyonumuz doğrultusunda, etkisi yüksek toplumsal projeler ve ortaklıklarla, tüm paydaşlarımız için uzun vadeli ve sürdürülebilir değer yaratıyoruz. Toplumsal meselelere kalıcı çözüm bulmanın ancak eşitsizliklerin azaltılması ile mümkün olacağına inanıyoruz.

*Araştırmaların* da ortaya koyduğu gibi COVID-19 salgınının olumsuz etkileri toplumun kırılgan gruplarını daha fazla etkilemektedir. Bu nedenle kapsayıcı bir iyileşme için bu gruplara yönelik toplumsal yatırımların önemi giderek artmıştır. Bu kapsamda, Sabancı Topluluğu olarak hem iş dünyasındaki etkimiz hem de eğitim, sosyal değişim, kültür-sanat alanlarına hizmet eden kurumlarımız sayesinde toplumu geliştirmeye yönelik çalışmalar gerçekleştiriyoruz. Sabancı Vakfı, Sabancı Üniversitesi, Sabancı Üniversitesi Sakıp Sabancı Müzesi ve Sabancı Gönüllüleri bünyesindeki projelerle kırılgan grupların güçlenmesini destekliyoruz. 2021 yılında Topluluk şirketleri tarafından gerçekleştirilen kapsayıcılık programlarıyla büyük oranda gençler, çocuklar ve kadınlar, 65 yaş ve üstü vatandaşlar ile sosyoekonomik açıdan dezavantajlı vatandaşlardan oluşan yaklaşık 1,2 milyon kişiye ulaştık.

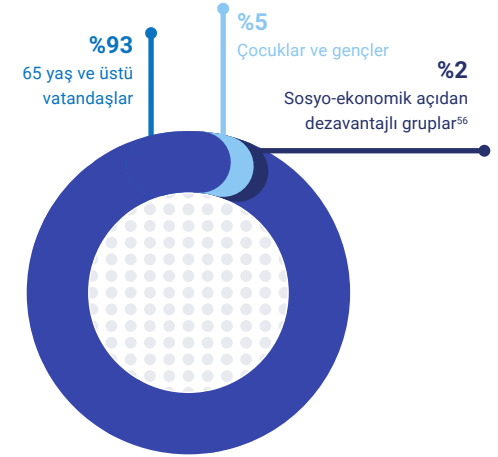
## TOPLUMSAL YATIRIM PROGRAMLARI

Sabancı Holding olarak sürdürülebilirlik stratejimiz doğrultusunda ölçülebilir, etkisi yüksek toplumsal projeler gerçekleştirmek ve bu projelerin kapsamını sürekli geliştirmek öncelikli hedeflerimiz arasında. Hayata geçirdiğimiz toplumsal programlarda yoğunlaştığımız alanlar bankacılık sektöründe finansal kapsayıcılık; finansal hizmetler sektöründe yaşlılar; enerji sektöründe toplumsal cinsiyet eşitliği ve çocuklar; sanayi sektöründe erişilebilirlik, çocuklar ve gençler; yapı malzemeleri sektöründe eğitime erişemeyen kırsal kesimdeki çocuklar ve gençler ve perakende sektöründe toplumsal cinsiyet eşitliği, çocuklar ve gençlerden oluşuyor.

Hedefimiz, toplumsal yatırım programlarımızın etkisini en üst seviyeye çıkarmak. Bunun için de toplumsal yatırımın sosyal getirisinin Sosyal Yatırım Getirisi (Social Return on Investment) metodolojisine uygun olarak hesaplanmasını ve oranın 1 ve üzeri olmasını hedefliyoruz. Bu kapsamda programların sosyal etki analizlerini gerçekleştirmek üzere çalışmalarımızı başlattık.

## Topluluk Şirketlerinin Kapsayıcılık Programlarıyla Ulaştığı Kişiler (2021, Sabancı Vakfı hariç)<sup>55</sup>

Toplam  
~1,2 milyon kişi ✓



<sup>55</sup> Akbank, Agesa, Brisa, Carrefoursa, Çimsa, Enerjisa Üretim, Enerjisa Enerji, Kordsa, Teknosa ve Temsa dahil.

<sup>56</sup> Bu grup, sosyal ve/veya ekonomik açıdan çeşitli dezavantajlara sahip kişileri temsil etmekte ve detaylı tanımı her programa göre değişebilmektedir.



- RAPOR HAKKINDA
- YÖNETİM KURULU BAŞKANI MESAJI
- CEO MESAJI
- SABANCI HOLDİNG HAKKINDA
- SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE ÖNCÜLÜK ETMEK
- İKLİM ACİL DURUMUNUN ÇÖZÜMÜ İÇİN ÖNCÜ ADIMLAR ATMAK
- İNSAN VE TOPLUM ODAKLI POZİTİF ETKİMİZİ ARTIRMAK
  - Toplumsal Yatırımlar
    - Toplumsal Yatırım Programları
    - Topluluk Şirketlerinden Öne Çıkanlar
    - Sabancı Vakfı
    - Sabancı Üniversitesi
    - Sakıp Sabancı Müzesi
- SÜRDÜRÜLEBİLİR İŞ MODELLERİNİ TEŞVİK ETMEK
- TEKNOLOJİ, İNOVASYON VE DİJİTALLEŞME
- İNSAN KAYNAĞIMIZ
- YÖNETİŞİM
- EKLER

## TOPLULUK ŞİRKETLERİNDEN ÖNE ÇIKANLAR

- **Akbank** dijital ve yenilikçi ürün ve hizmetleriyle 2030 yılına kadar finansal açıdan güçlenen kişi sayısını artırarak finansal kapsayıcılık alanında ekonomiye ve topluma destek vermeyi hedefliyor. Akbank, müşterilerine her ay 30 milyona yakın benzersiz finansal içgörü sağlayarak, UNEP FI Finansal Sağlık ve Kapsayıcılık Taahhüdü'nün kurucu üyelerinden biri oldu. Akbank ayrıca kurduğu Gençlik Akademisi ile Türkiye'nin birçok yerinden 40 bin gence ulaşarak kariyer, yapay zeka, siber güvenlik ve blockchain gibi günümüzün trend konularında farkındalık yarattı.
- **Akçansa, beş yıldır yürüttüğü Benim Mahallem projesiyle** 35 binden fazla öğrenci ve ebeveyne ulaşan mobil eğitim merkezleri kuruyor. Covid-19 pandemisi sürecinde çevrimiçi ortama taşınan proje, Tüvana Okuma İstekli Çocuk Eğitim Vakfı'nın (TOÇEV) uzman öğretmenleri eşliğinde çocukların eğitimine katkıda bulunmaya devam ediyor.
- **Aksigorta, Boğaziçi Üniversitesiyle iş birliği sonucu hayata geçirdiği** Dijital Güvenlik Platformu vasıtasıyla toplumu dijital risklere karşı bilinçlendirmeye yönelik faaliyetler gerçekleştiriyor.
- **Agesa, yaş ayrımcılığı kapsamında sosyal bir sorunu ele alan ilk özel şirket olarak** Her Yaşta projesiyle Türkiye'de yaşlanma ve yaşlılık konularında farkındalık oluşturmayı ve yaşlılık kavramıyla ilgili toplumdaki olumsuz algıyı değiştirmeyi amaçlıyor.
- **Brisa, ROBOTEL Derneği iş birliğiyle, el ve kol uzuvlarını** kaybetmiş çocuklara, 3D yazıcılar ile protez oluşturmak üzere şirket içinden gönüllü bir ekiple çalışmalar gerçekleştiriyor. BRİKİM projesi kapsamında ise Brisa başarı hikayeleri akademi seviyesinde vaka çalışmalarına dönüştürülerek, akademisyenlerin ve öğrencilerin erişimine sunuluyor. Bir yılda 2 akademisyen ve 34 Brisalı'nın katkılarıyla 11 vaka çalışması hayata geçirildi.
- **Çimsa, on yıldır devam eden Yaz Çocukları projesi ile** kırsal kesimdeki çocukların ekip çalışması ve iş birliği yetilerinin geliştirilmesine katkı sağlarken duygusal, sosyal ve fiziksel gelişimlerini de desteklemeyi hedefliyor.

- **Enerjisa Enerji "Enerjimi Koruyorum" projesi ile** 12 yıldır çocuklarda enerji verimliliği konusunda farkındalık yaratıyor. 420 çalışanın projeye gönüllü katılımıyla, 14 ilde, 650 okuldan 300 binden fazla öğrenciye enerji tasarrufu konusunda eğitim verildi.
- **Teknosa, Kadın İçin Teknoloji projesiyle kültürel ve sosyal yaşama teknoloji ile** katkıda bulunuyor ve kadınların teknolojiye erişimini kolaylaştırmak üzere faaliyetler gerçekleştiriyor. Habitat Derneği iş birliğiyle uygulanan projeye Türkiye'nin dört bir yanından 23 binden fazla kadın, dijital okur-yazar haline geldi.



- RAPOR HAKKINDA
- YÖNETİM KURULU BAŞKANI MESAJI
- CEO MESAJI
- SABANCI HOLDİNG HAKKINDA
- SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE ÖNCÜLÜK ETMEK
- İKLİM ACİL DURUMUNUN ÇÖZÜMÜ İÇİN ÖNCÜ ADIMLAR ATMAK
- İNSAN VE TOPLUM ODAKLI POZİTİF ETKİMİZİ ARTIRMAK
  - Toplumsal Yatırımlar
    - Toplumsal Yatırım Programları
    - Topluluk Şirketlerinden Öne Çıkanlar
    - Sabancı Vakfı
    - Sabancı Üniversitesi
    - Sakıp Sabancı Müzesi
- SÜRDÜRÜLEBİLİR İŞ MODELLERİNİ TEŞVİK ETMEK
- TEKNOLOJİ, İNOVASYON VE DİJİTALLEŞME
- İNSAN KAYNAĞIMIZ
- YÖNETİŞİM
- EKLER

## TOPLUMSAL YATIRIM PROGRAMLARIMIZIN ETKİSİNİN HESAPLANMASI

Sosyal Yatırım Getirisi (SROI), sosyal, ekonomik ve çevresel faktörler dahil olmak üzere mali tablolara geleneksel olarak yansıtılmayan değerleri ölçmek için kullanılan bir yöntemdir. Bu yöntemle bir şirketin toplum için değer yaratmada sermayesini ve diğer kaynaklarını ne kadar etkili kullandığı belirlenebilmektedir. SROI 1'in üzerindeyse, toplumsal programın etkili olduğu anlamına gelmektedir.

Topluluk şirketlerimiz toplumsal yatırım programlarının SROI'sini ölçmeye başladı. Brisa'nın yürüttüğü Meslek Yüksekokulu Projesi, SenKare Projesi, Hizmet Kahramanları, Müşterinin Kahramanları ve Hackathon projelerinin SROI değerleri sırasıyla 7,09, 6,55, 6,39, 6,36 ve 3,16 olarak gerçekleşmiştir. Perakende Grubu şirketimiz Teknosa, Kadınlar için Teknoloji programının SROI'sini 3,96, Yapı Malzemeleri şirketimiz Çimsa ise Yaz Çocukları projesinin SROI'sini 1,29 olarak ölçmüştür.

Bu projelerin SROI değerleri 1 eşliğinin çok üzerinde kalarak başarılı çalışmaların etkinliğini kanıtlamıştır.

## SABANCI GÖNÜLLÜLERİ

Sabancı Topluluğunun toplumsal fayda yaratma misyonunu çalışanları aracılığıyla topluma yayan Sabancı Gönüllüleri programı 2015'ten beri devam ediyor. Faaliyet gösterdikleri şehirlerdeki ve bölgelerdeki dezavantajlı kişilerin hayatına dokunan çalışanlar, oluşturdukları gönüllü takımlar aracılığıyla etkisi yüksek projeler tasarlıyor. Kamu kurumları, STK'lar ve akademisyenler ise projelerde paydaş olarak yer alıyor. Projeleri hayata geçirirken kişisel ve profesyonel gelişimlerine de katkı sağlayan çalışanların Topluluk şirketleri ile bağı ve toplumsal duyarlılıkları artıyor.

Kadınların toplumsal hayatta eşit fırsatlara erişmesi ve güçlenmesine katkıda bulunmak için ilk üç yılında toplumsal cinsiyet eşitliğine odaklanan Sabancı Gönüllüleri; istihdam, eğitim, kişisel gelişim, psikososyal destek ve sağlık alanlarında 2 binden fazla kadına ulaştı. Ayrıca, bugüne kadar 40 binden fazla Sabancı Topluluğu çalışanı toplumsal cinsiyet eşitliği ile ilgili çevrimiçi eğitimlere katıldı. Dokuz yıllık hedefler doğrultusunda programın ikinci aşamasında, gönüllüler gençlerin kişisel gelişim, eğitim ve istihdam alanlarında yaşadıkları sorunlara eğilen projeleri hayata geçiriyor. Pandemi döneminde çalışmalarını çevrimiçi ortama taşıyan gönüllüler, çevrimiçi gönüllülük faaliyetleriyle çeşitli sivil toplum kuruluşlarını da desteklemeye devam ediyor.

### +2.000

İstihdam, eğitim, kişisel gelişim, psikososyal destek ve sağlık alanlarında ulaşılan kadın sayısı

### +40.000

Toplumsal cinsiyet eşitliği konusunda çevrimiçi eğitim alan Sabancı Topluluğu çalışan sayısı

- RAPOR HAKKINDA
- YÖNETİM KURULU BAŞKANI MESAJI
- CEO MESAJI
- SABANCI HOLDİNG HAKKINDA
- SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE ÖNCÜLÜK ETMEK
- İKLİM ACİL DURUMUNUN ÇÖZÜMÜ İÇİN ÖNCÜ ADIMLAR ATMAK
- İNSAN VE TOPLUM ODAKLI POZİTİF ETKİMİZİ ARTIRMAK
  - Toplumsal Yatırımlar
    - Toplumsal Yatırım Programları
    - Topluluk Şirketlerinden Öne Çıkanlar
    - Sabancı Vakfı
    - Sabancı Üniversitesi
    - Sakıp Sabancı Müzesi
- SÜRDÜRÜLEBİLİR İŞ MODELLERİNİ TEŞVİK ETMEK
- TEKNOLOJİ, İNOVASYON VE DİJİTALLEŞME
- İNSAN KAYNAĞIMIZ
- YÖNETİŞİM
- EKLER

## Yaklaşık 2 bin çalışanın katıldığı ve birçok ödülün sahibi olan Sabancı Gönüllüleri programı, Birleşmiş Milletler Gönüllüleri (UNV) programı ve Uluslararası Kızılhaç ve Kızılay Dernekleri Federasyonu (IFRC) tarafından düzenlenen “2030 Gündemi için Gönüllülüğü Yeniden Düşünmek” başlıklı sanal Küresel Teknik Toplantısı’nda Türkiye’den en iyi uygulama olarak sunuldu.

Sabancı Gönüllüleri, pandeminin asıl kahramanları olan sağlık çalışanlarının çocukları ve kardeşlerine daha iyi bir gelecek sağlamak için 7 Nisan’da ‘Yarın Bizim’ bayrağı altında önemli bir sosyal sorumluluk projesi başlattı. ‘Yarın Bizim’ projesi, gençleri yetişkin yaşamlarının her yönüne hazırlamayı amaçlarken, programla birlikte kariyer hedeflerine ulaşmaları için gerekli araçları da sağlıyor. Ne yazık ki pandemi sırasında, ebeveynlerinin çalışmalarının stresli doğası ve çevrimiçi eğitimin zorlukları, üniversiteye giriş sınavlarına hazırlanan bu gençlerin üzerindeki baskıyı daha da artırdı. Bu nedenle Sabancı Holding, bu iddialı projeyi hayata geçirerek, sağlığın ‘geleceği’ni temsil eden bu gençleri destekleme kararı aldı. “YarınBizim” projesi, ‘mentorluk programı’ ve ‘kariyer gelişim programları’ olarak eşzamanlı ilerleyen iki ayak şeklinde tasarlanmıştır. Projenin ilk adımı, öğrencileri Sabancı Topluluğu çalışanlarından oluşan bir havuzdan en uygun ‘mentor’larla eşleştirmek oldu. Projenin ilk aşamasında Türkiye’nin 65 ilinden 698 gence toplam 626 Sabancı Gönüllüsü mentorluk yaptı.



Projenin 500 genç ve 500 mentor ile Eylül 2021’de başlayan ikinci aşamasında, çevrimiçi eğitim ve webinarlarla gençlerin bu stresli süreçte en sağlıklı şekilde ilerlemeleri, gelecek kariyerlerine ve kişisel gelişimlerine destek olacak bilgi ve yetkinliklerle donatılmaları amaçlandı.

2021’de Sabancı Gönüllüleri, Türkiye Cumhuriyeti’nin 98. kuruluş yıldönümünü kutlamak için benzersiz bir kampanya çalışması gerçekleştirdi. Sürdürülebilirliğin öncüsü Sabancı Topluluğu, yeni neslin ve çevrenin daha iyi bir geleceğe sahip olması ve elbette Atatürk mirasına sahip çıkılması amacıyla Sabancı Cumhuriyet Bayramı Kampanyası’nı başlattı.

Kampanyaya katılan tüm Sabancı Gönüllüleri, 29 Ekim-10 Kasım tarihleri arasındaki 13 gün boyunca hem Cumhuriyetin ilanını kutlarken, hem de kendi önemli gönüllü çalışmaları ile Cumhuriyet ruhunu yaşattılar. 10 Kasım’da tüm gönüllü çalışmalarımızı Ulu Önder Atatürk’e sunduk ve onu çalışarak andık. Adana’da başlayan ve daha sonra Aydın, Aksaray, Ankara, Antalya, Balıkesir, Bursa, Çanakkale, İstanbul, Kocaeli ve Mersin’in de aralarında bulunduğu Türkiye’nin 11 şehrini dolaşan 60.000’den fazla çalışan ve paydaşın katıldığı bu büyük kampanya sayesinde, Sabancı Topluluğu Cumhuriyet’in büyük ruhunu gerçek anlamda somutlaştırmayı başardı.

## 60 bin

Türkiye Cumhuriyeti’nin 98. yılında eşitsizliklerle mücadele ve doğayı yeniden canlandırmak için 11 ilde Sabancı Cumhuriyet Bayramı Kampanyası’na katılan gönüllü sayısı



Videoyu buradan izleyebilirsiniz.



- RAPOR HAKKINDA
- YÖNETİM KURULU BAŞKANI MESAJI
- CEO MESAJI
- SABANCI HOLDİNG HAKKINDA
- SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE ÖNCÜLÜK ETMEK
- İKLİM ACİL DURUMUNUN ÇÖZÜMÜ İÇİN ÖNCÜ ADIMLAR ATMAK
- İNSAN VE TOPLUM ODAKLI POZİTİF ETKİMİZİ ARTIRMAK
  - Toplumsal Yatırımlar
    - Toplumsal Yatırım Programları
    - Topluluk Şirketlerinden Öne Çıkanlar
    - Sabancı Vakfı
    - Sabancı Üniversitesi
    - Sakıp Sabancı Müzesi
- SÜRDÜRÜLEBİLİR İŞ MODELLERİNİ TEŞVİK ETMEK
- TEKNOLOJİ, İNOVASYON VE DİJİTALLEŞME
- İNSAN KAYNAĞIMIZ
- YÖNETİŞİM
- EKLER

Kapsamlı toprak canlandırma, büyük ölçekli ağaç dikme projeleri, okulların yenilenmesi ve temizlikten biyoçeşitliliğin desteklenmesine kadar çok çeşitli çevresel faaliyetleri içeren bu kampanya tamamen gönüllülük esasına göre gerçekleştirildi.

Kampanyanın devam ettiği 13 gün boyunca 5.000'den fazla ağaç, yıl sonuna kadar da 200.000 ağaç dikildi. İlk orman yangınlarının çıktığı Adana'da, 4 bin 200 gelir getiren ağaç gübrelendi ve 8,5 hektarlık alanda 8,5 ton gübre ile toprak başarıyla canlandırıldı. Sadece Büyükkada'da 500 kg ambalaj ve 250 kg geri dönüştürülemeyen atık olmak üzere 750 kg atık toplandı.

Onlarca ev, okul ve ahır yenilendi, 18 yeni ahır sıfırdan yapıldı. Okullara yüzlerce masa, sandalye ve kitap bağışlandı.

Sabancı Topluluğu, Londra'da düzenlenen ödül törenlerinde Sabancı Gönüllüleri programı ile 2020 ve 2021 yıllarında Uluslararası Kurumsal Sosyal Sorumluluk (CSR) Mükemmellik Ödülü'ne layık görüldü.

Dünya çapında en başarılı çevre uygulamalarını teşvik etmek, ödüllendirmek ve geliştirmek amacıyla kurulmuş en prestijli uluslararası ödül organizasyonlarından biri olan The Green Organization tarafından Birleşik Krallık'ta düzenlenen Green World Awards'ta 'En İyi Sosyal Sorumluluk Uygulaması' kategorisinde Sabancı Topluluğu önemli bir ödüle layık görüldü.

Sabancı Cumhuriyet Bayramı Gönüllülüğü Kampanyası, İngiltere'de Green Organizasyon tarafından düzenlenen Green World ödül töreninde En İyi Sosyal Sorumluluk Uygulaması kategorisinde ödül aldı.

Sabancı Holding Sabancı Cumhuriyet Bayramı Gönüllülüğü Kampanyası ile 2021 yılında Toplum Hizmetinde Mükemmellik Ödülü'nü (ABD) aldı.



- RAPOR HAKKINDA
- YÖNETİM KURULU BAŞKANI MESAJI
- CEO MESAJI
- SABANCI HOLDİNG HAKKINDA
- SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE ÖNCÜLÜK ETMEK
- İKLİM ACİL DURUMUNUN ÇÖZÜMÜ İÇİN ÖNCÜ ADIMLAR ATMAK
- İNSAN VE TOPLUM ODAKLI POZİTİF ETKİMİZİ ARTIRMAK
  - Toplumsal Yatırımlar
    - Toplumsal Yatırım Programları
    - Topluluk Şirketlerinden Öne Çıkanlar
    - Sabancı Vakfı
    - Sabancı Üniversitesi
    - Sakıp Sabancı Müzesi
- SÜRDÜRÜLEBİLİR İŞ MODELLERİNİ TEŞVİK ETMEK
- TEKNOLOJİ, İNOVASYON VE DİJİTALLEŞME
- İNSAN KAYNAĞIMIZ
- YÖNETİŞİM
- EKLER

## SABANCI VAKFI

Türkiye'nin önde gelen aile vakıflarından biri olan Sabancı Vakfı, Sabancı Topluluğunun sanayi ve ekonomi alanında eriştiği gücü, sosyal ve kültürel alanlarda paylaşmak amacıyla 1974'ten beri faaliyetlerini sürdürüyor. Vakıf, bütün bireylerin haklardan eşit yararlandığı bir toplum inşa etme vizyonuyla eğitim, sosyal değişim ve kültür-sanatı temel faaliyet alanları belirleyerek bu çerçevede yürüttüğü faaliyetlerinde kadınlar, gençler ve engellilere odaklanıyor.

Sabancı Vakfı, günümüzün karmaşık toplumsal meselelerine çözüm bulmak ve kalıcı etki yaratmak amacıyla, sivil toplum kuruluşlarını hibe programlarıyla destekleyip çeşitli paydaşlarla uzun vadeli iş birlikleri yaparak filantropi alanında yeni bir anlayış ve yönetimi hayata geçiriyor. Faaliyet gösterdiği bölgeleri kalkındırmak amacıyla Sabancı Vakfı, Sabancı Üniversitesi başta olmak üzere, Türkiye'nin dört bir yanında okullar, öğrenci yurtları, öğretmen evleri, sağlık kurumları, spor tesisleri, kültür merkezleri ve sosyal tesisler kuruyor. Kültür ve sanata erişimin artmasına yönelik uzun vadeli desteklerin yanı sıra eğitimde fırsat eşitliğini desteklemek adına öğrencilere burs sağlıyor. Sabancı Vakfı ayrıca ulusal ve uluslararası düzeyde başarı kazanan kişileri ve kuruluşları teşvik etmek amacıyla ödül programları düzenliyor.

Covid-19 döneminde sivil toplumun krizle baş edebilmesi için, bu süreçte tüm desteklerinin kesintisiz olarak devam etmesini önceliklendiren Vakıf, odak grupları arasında yer alan kadınların, pandemi döneminde karşılaştığı zorluklar nedeniyle ihtiyaçlarına yönelik aksiyonlar olarak iş birlikleri geliştirmiştir. Ayrıca, Vakıf öncü bir rol oynayarak salgınla mücadeleyle yönelik uluslararası taahhütnameler imzalamıştır.

Vakıf, 2007 yılından bu yana sivil toplum kuruluşları tarafından yürütülen 183 projeye destek vermiştir. Geçtiğimiz 47 yılda 51 bin burs veren Sabancı Vakfı; eğitim, sanat ve spor alanlarında ödüllerle başarıyı teşvik etmiştir.

2021'de Sabancı Vakfı ayrıca eğitim, istihdam veya eğitime dahil olamayan genç kadınları desteklemek için yeni ve önemli bir etkisi olan Geleceğini Kuran Genç Kadınlar projesini hayata geçirdi. Tüm Türkiye'ye yayılma potansiyeli olan çok paydaşlı ve uzun vadeli proje, Aile ve Sosyal

15 yıldır kesintisiz olarak Türkiye'de sivil topluma hibe desteği veren tek vakıf olan Sabancı Vakfı, toplam 183 projeye destek verdi.



- RAPOR HAKKINDA
- YÖNETİM KURULU BAŞKANI MESAJI
- CEO MESAJI
- SABANCI HOLDİNG HAKKINDA
- SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE ÖNCÜLÜK ETMEK
- İKLİM ACİL DURUMUNUN ÇÖZÜMÜ İÇİN ÖNCÜ ADIMLAR ATMAK
- İNSAN VE TOPLUM ODAKLI POZİTİF ETKİMİZİ ARTIRMAK
  - Toplumsal Yatırımlar
    - Toplumsal Yatırım Programları
    - Topluluk Şirketlerinden Öne Çıkanlar
    - Sabancı Vakfı
    - Sabancı Üniversitesi
    - Sakıp Sabancı Müzesi
- SÜRDÜRÜLEBİLİR İŞ MODELLERİNİ TEŞVİK ETMEK
- TEKNOLOJİ, İNOVASYON VE DİJİTALLEŞME
- İNSAN KAYNAĞIMIZ
- YÖNETİŞİM
- EKLER

Hizmetler Bakanlığı ile Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı işbirliği ve Sabancı Vakfı'nın maddi desteği ile Sabancı Vakfı ve UNDP tarafından yürütülecektir.

2021 yılında Türkiye'de toplumsal kalkınmaya önemli katkılarda bulunan ve topluma ilham veren bireylerin hikayelerini ve emeklerini öne çıkaran Fark Yaratıcılar Programı 12. sezonunu tamamladı. Türkiye'nin Fark Yaratıcılar Programı'nın 2009'da başlamasından bu yana 10.000 başvurudan 200 Fark Yaratıcı seçildi ve videoya alındı.

Dünyanın en büyük kadın festivali olan WOW - Dünya Kadınlar Festivali, Sabancı Vakfı ve British Council desteğiyle 5-7 Mart 2021 tarihleri arasında Türkiye'de ilk kez düzenlendi. "Şehirde Kadın Olmak" temasıyla İstanbul'da düzenlenen çevrimiçi festival, üç günde 100 binin üzerinde izlenme sayısına ulaştı.

2021 yılında Sabancı Vakfı, iklim konularına odaklanan Foundations 20 Platformu'na Türkiye'den katılan ilk ve tek vakıf oldu. Sabancı Vakfı Genel Müdürü, farklı ülkelerden engellilik alanında yenilikçi uygulamaları bir araya getiren Zero Project Konferansı kapsamında 2021 yılında 4 yıl süreyle Zero Project Elçisi unvanını aldı.

Ayrıca Sabancı Vakfı Ödül Programı'nda eğitim, spor, sanat ve kültür alanlarında Türkiye'de ve yurt dışında üstün performans gösteren kişiler ödüllendirildi. Bugüne kadar toplam 1.220 ödül verildi.

**Son 47 yılda 51.000 burs sağlayan Sabancı Vakfı eğitim, sanat ve spor dallarında ödüller ile başarıyı teşvik ediyor.**

**78**

yerleşim merkezi

**120+**

kalıcı eser

**51.000**

burs

**~1 milyon**

hibe programlarıyla ulaşılan kişi sayısı

**76 ilde**

hibe programı

**183 projeye**

destek

**1.220**

ödül

Fark Yaratıcılar Programı ile

**12 sezon**

ABD Vakıflar Birliği  
(COF) üyesi

Avrupa Vakıflar Merkezi  
(EFC) üyesi

Zero Project etki  
transferi partneri

- RAPOR HAKKINDA
- YÖNETİM KURULU BAŞKANI MESAJI
- CEO MESAJI
- SABANCI HOLDİNG HAKKINDA
- SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE ÖNCÜLÜK ETMEK
- İKLİM ACİL DURUMUNUN ÇÖZÜMÜ İÇİN ÖNCÜ ADIMLAR ATMAK
- İNSAN VE TOPLUM ODAKLI POZİTİF ETKİMİZİ ARTIRMAK
  - Toplumsal Yatırımlar
    - Toplumsal Yatırım Programları
    - Topluluk Şirketlerinden Öne Çıkanlar
    - Sabancı Vakfı
    - Sabancı Üniversitesi
    - Sakıp Sabancı Müzesi
- SÜRDÜRÜLEBİLİR İŞ MODELLERİNİ TEŞVİK ETMEK
- TEKNOLOJİ, İNOVASYON VE DİJİTALLEŞME
- İNSAN KAYNAĞIMIZ
- YÖNETİŞİM
- EKLER

## SABANCI ÜNİVERSİTESİ

Sabancı Üniversitesi, dünyada öncü bir araştırma üniversitesi olma vizyonu ve inovasyon temelli çalışmalarıyla toplumun ihtiyaçlarına duyarlı, çözüm üretmeye odaklı, sürekli gelişime açık ve kendine güvenen bireyler yetiştirmesine 21 yıldır katkı sağlıyor. Araştırma faaliyetleriyle, “seçilmiş küresel ve bölgesel sorunları çözmek ve çözecek insan yetiştirmek” stratejisini destekliyor. Kurduğu iş birlikleri sayesinde kaynak kullanımı, operasyon verimliliği, toplumsal cinsiyet eşitliği, iklim gibi sürdürülebilirliğin birçok alanına katkıda bulunuyor. Sabancı Üniversitesi, dünyanın en iyi üniversitelerinin listelendiği Times Higher Education (THE) ve QS sıralamalarında Türkiye’den sıralamaya giren üniversiteler arasında liderliğini koruyor ve en yüksek puanla öğrenci alan üniversiteler arasında yer alıyor.

Pandemi döneminde Sabancı Üniversitesi tüm araştırma gücünü, altyapı ve imkanlarını Covid-19 ile mücadele için harcayarak topluma ve bilime olan katkılarını sürdürmüştür. Güçlü teknolojik altyapısı sayesinde uzaktan eğitim sistemine çok hızlı bir şekilde adapte olan Sabancı Üniversitesi, Türkiye’deki üniversiteler arasında çevrimiçi eğitim uygulamalarında örnek olarak gösterilmektedir. Ayrıca Yükseköğretim Kurulu (YÖK) Vakıf Yükseköğretim Kurumları 2020 Raporu’nda paylaşıldığı üzere Türkiye’de toplam araştırma proje bütçesi en yüksek olan vakıf üniversitesidir.

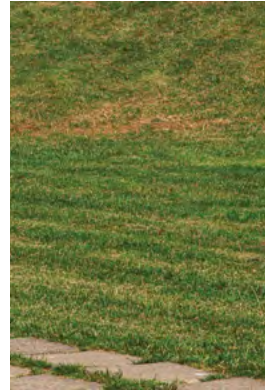
Sabancı Üniversitesi’nde bilimsel gelişime katkı sağlayan, toplumsal araştırma ve geliştirmeyi destekleyen 10 merkez ve forum bulunmaktadır. Kasım 2021 sonu itibarıyla dış kaynaklı 295 aktif araştırma projesinin toplam bütçesi 453 milyon TL’dir.<sup>57</sup>

Sabancı Üniversitesi, Enerjisa Enerji ve Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı (UNDP), Yeşil Destinasyon Modeli geliştirilmesi ve enerji verimliliği, yenilenebilir enerji ve turizm işletmelerinde diğer sürdürülebilir turizm uygulamalarının yaygınlaştırılmasına yönelik çalışmaları başlatmak üzere Sabancı Üniversitesi Yaratıcı Teknolojiler Atölyesinde SENTRUM Koordinasyon Ofisi’ni kurdu. Ofis, enerji verimliliği ve yenilenebilir enerji alanındaki bilgileri yaymayı amaçlıyor.

Enerji tasarrufu için Diller Okulu binasındaki (yurtlar dahil) tüm bina koridorlarında ve tuvaletlerde, yurt çalışma odaları ve dinlenme

<sup>57</sup> Söz konusu verilerin bir kısmı 30.11.2021 ve 17.12.2021 tarihleri arasında güncellenmiştir.

Mezun istihdam edilebilirliğinde dünyanın en iyi üniversiteleri arasında yer alan Sabancı Üniversitesi, Londra merkezli küresel yükseköğretim sıralama kurumu Times Higher Education tarafından yayınlanan “Küresel İstihdam Edilebilirlik Sıralaması ve Araştırması-2021”de dünyanın en iyi 250 üniversitesi arasında yer aldı.



- RAPOR HAKKINDA
- YÖNETİM KURULU BAŞKANI MESAJI
- CEO MESAJI
- SABANCI HOLDİNG HAKKINDA
- SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE ÖNCÜLÜK ETMEK
- İKLİM ACİL DURUMUNUN ÇÖZÜMÜ İÇİN ÖNCÜ ADIMLAR ATMAK
- İNSAN VE TOPLUM ODAKLI POZİTİF ETKİMİZİ ARTIRMAK
  - Toplumsal Yatırımlar
    - Toplumsal Yatırım Programları
    - Topluluk Şirketlerinden Öne Çıkanlar
    - Sabancı Vakfı
    - Sabancı Üniversitesi
    - Sakıp Sabancı Müzesi
- SÜRDÜRÜLEBİLİR İŞ MODELLERİNİ TEŞVİK ETMEK
- TEKNOLOJİ, İNOVASYON VE DİJİTALLEŞME
- İNSAN KAYNAĞIMIZ
- YÖNETİŞİM
- EKLER

odalarında ve dersliklerde aydınlatma sistemi hareket sensörleri kullanılmaktadır. Ayrıca tüm toplantı odaları ve sınıflara klima sistemi hareket sensörleri yerleştirilmiştir. Isıtma, soğutma ve havalandırma sistemleri ekipmanları yenilenmiş ve daha verimli ekipmanlar devreye alınmıştır. Otomasyon sistemlerinde yapılan yenileme ve iyileştirme çalışmaları ile ısıtma, soğutma ve havalandırmada enerji tasarrufu sağlanmaktadır. Kampüsü mümkün olan en erken tarihte karbon nötr hale getirmek için çalışmalar devam etmektedir.

Sabancı Üniversitesi genelinde su tüketimini azaltmaya yönelik uygulamalar yapılmaktadır. Su tasarruflu armatürler kullanılmakta ve mevcut armatürlerde revizyonlar yapılmaktadır. Kampüs içindeki göl kışın yağmur suyuyla doluyor ve bu su yazın bahçe sulamasında kullanılıyor. Normal belediye şebeke hattından gelen su herhangi bir bahçe sulama amacı ile kullanılmamaktadır.

Sabancı Üniversitesi, ISO14001 Çevre Yönetim Sistemi belgesini alarak uluslararası çevre standartlarını kampüsüne kazandırmıştır.

**Kurumsal ve sosyal sorumluluk çalışmaları kapsamında Sabancı Üniversitesi araştırma merkezleri ve forumlar kurarak sivil toplumla etkileşime geçmek için projeler başlatmış ve önemli konulara bilimsel bakış açısı sunmuştur. Sabancı Üniversitesi Merkez ve Forumlarına buradan ulaşabilirsiniz.**

**7.166+**  
toplam yayın\*

**260**  
patent\*

**295**  
aktif araştırma projesi\*

**660+**  
2021 yılında bilimsel yayın

**9**  
2021 yılında patent tescili

**453 milyon TL**  
toplam aktif araştırma bütçesi\*

\* 31 Aralık 2021 itibarıyla.



- RAPOR HAKKINDA
- YÖNETİM KURULU BAŞKANI MESAJI
- CEO MESAJI
- SABANCI HOLDİNG HAKKINDA
- SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE ÖNCÜLÜK ETMEK
- İKLİM ACİL DURUMUNUN ÇÖZÜMÜ İÇİN ÖNCÜ ADIMLAR ATMAK
- İNSAN VE TOPLUM ODAKLI POZİTİF ETKİMİZİ ARTIRMAK
  - Toplumsal Yatırımlar
    - Toplumsal Yatırım Programları
    - Topluluk Şirketlerinden Öne Çıkanlar
    - Sabancı Vakfı
    - Sabancı Üniversitesi
    - Sakıp Sabancı Müzesi
- SÜRDÜRÜLEBİLİR İŞ MODELLERİNİ TEŞVİK ETMEK
- TEKNOLOJİ, İNOVASYON VE DİJİTALLEŞME
- İNSAN KAYNAĞIMIZ
- YÖNETİŞİM
- EKLER

## SAKIP SABANCI MÜZESİ

Sabancı Üniversitesi Sakıp Sabancı Müzesi (SSM), 2002 yılından beri sürdürülebilirliği odağına alarak kültürel mirasın korunması ve gelecek nesillere aktarılmasına odaklanıyor. Koleksiyonlarıyla ülkemizin bütünsel sanat mirasını korumaya, araştırmaya, geliştirmeye ve yorumlamaya öncelik veren SSM; dijital arşivleme, dijital koruma ve teknolojik sanat eserlerinin geleceğe aktarılması konularına odaklanıyor. Müze, 2013'te hayata geçirdiği digital SSM projesiyle kültürel birikimini dijital platforma aktarıyor ve Türkiye'nin kültürel mirasının korunmasına katkı sağlayacak, önemli bir dijital sanat arşivi oluşturuyor. SSM ayrıca, uluslararası sanatçıları, sanat tarihinin dönüm noktalarını ve Türkiye sanatından önemli isimleri genç nesillere tanıtarak toplumun farklı kesimlerine kültürel birikimini ulaştırıyor.

SSM kuruluşundan bu yana gerçekleştirdiği geçici sergilerle Picasso, Dali, Miro, Monet, Anish Kapoor, Ai Weiwei ve Marina Abramović gibi dünya sanatının en önemli isimlerinin kişisel sergilerini ve Abidin Dino, Kuzgun Acar, Feyhaman Duran, Selim Turan ve SSM Resim Koleksiyonu – Tanzimat Döneminden Cumhuriyet Dönemine : Usta Sanatçılar, Usta Öğrenciler – Hoca Ali Rıza, Abdülmecid Efendi, Hüzeyin Zekâi Paşa gibi sanatçılar, Ivan Konstantinoviç Ayvazoski, Şevket Dağ, Hikmet Onat, İbrahim Çallı, Nazmi Ziya Güran ve aynı zamanda öncü kadın sanatçı Mihri Müşfik- gibi Türkiye sanat tarihinin öncü isimlerinin kültürel üretimlerini sanatseverlerle buluşturuyor. Pandemi döneminde müze, geçmiş yıllarda açtığı sergileri çevrimiçiye taşıyarak etkinliklerine devam etmiştir.

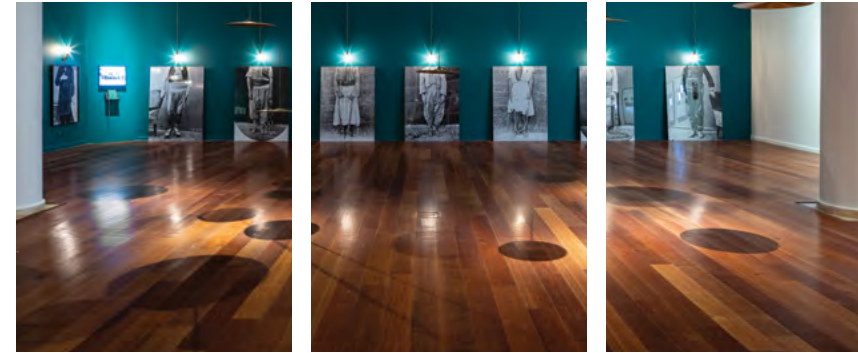
Fiziksel ve dijital mekanlarda dönüştürücü kültürel deneyimler sunan SSM, Öğrenme Programları'yla çocuklara ve yetişkinlere yönelik programlar hayata geçiriyor ve açık hava sineması, konserler, festivaller, konferanslar ve seminerler gibi çok çeşitli faaliyetlerle etkileşim alanları yaratıyor. SSM Mağaza ise koleksiyonları ve geçici sergilerine yönelik sürdürülebilirlik ve sosyal sorumluluk bilinciyle herkes için erişilebilir ürün ve hizmetler sunuyor.

SSM Resim Koleksiyonu'nda bulunan, Osman Hamdi Bey'e ait 6 tablonun bilimsel araştırma ve konservasyon çalışmalarının süreçleri ve bulguları ile Şeyh Hamdullah adlı sergi Ölümünün 500. Yıldönümünde digital SSM arşiv kaynaklarıyla uluslararası kültür sanat platformu GoogleArts&Culture'a taşınmıştır. Sabancı Üniversitesi yürütücülüğünde

hayata geçirilen Teknolojik Sanat Eserlerinin Korunması projesi, 2021 yılında çevrimiçi olarak devam etmiştir.

Farklı yaş gruplarındaki çocuklar için tasarlanan SSM Çevrimiçi Öğrenme Programları, ara sınav, kış ve yaz tatillerinde hem müzede hem de çevrimiçi olarak devam etti. Sergilere paralel olarak düzenlenen atölyelerin yanı sıra sanat akımları, resim, bilim, doğa ve soyut sanat gibi konuları kapsayan, okul gruplarına yönelik çeşitli atölyeler ve rehberli turlar düzenlendi.

Sakıp Sabancı Müzesi, arşiv ve araştırma kaynaklarını modern müzecilik standartlarına uygun olarak 2020 yılında ruhsatlandırdı.



- RAPOR HAKKINDA
- YÖNETİM KURULU BAŞKANI MESAJI
- CEO MESAJI
- SABANCI HOLDİNG HAKKINDA
- SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE ÖNCÜLÜK ETMEK
- İKLİM ACİL DURUMUNUN ÇÖZÜMÜ İÇİN ÖNCÜ ADIMLAR ATMAK
- İNSAN VE TOPLUM ODAKLI POZİTİF ETKİMİZİ ARTIRMAK
- SÜRDÜRÜLEBİLİR İŞ MODELLERİNİ TEŞVİK ETMEK
  - Sorumlu Yatırım ve Harcamalar
  - Sürdürülebilir Ürünler ve Hizmetler
- TEKNOLOJİ, İNOVASYON VE DİJİTALLEŞME
- İNSAN KAYNAĞIMIZ
- YÖNETİŞİM
- EKLER



## SÜRDÜRÜLEBİLİR İŞ MODELLERİNİ TEŞVİK ETMEK

Düşük karbonlu, dögüsel ve kapsayıcı bir ekonomi modeline geçişi kolaylaştırmak için yenilikçi ve sürdürülebilir ürün, hizmet ve iş modellerinin geliştirilmesi gerekiyor. Banka, finansal hizmetler, perakende, enerji, sanayi ve yapı malzemeleri sektörlerinde geliştirilen sürdürülebilir çözümler, Topluluğun yanı sıra paydaşların da çevresel etkilerini azaltmasına ve sosyal fayda sağlanmasına destek oluyor. Bu alandaki olumsuz etkileri en aza indirerek, çevresel etkisi düşük, ancak sosyal etkisi yüksek yeni ürün, hizmet ve süreçler tasarlıyoruz. Sürdürülebilir kalkınmaya katkı sağlayan yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesinde dijitalleşme, teknoloji ve inovasyonu önemli araçlar olarak görüyoruz.



- RAPOR HAKKINDA
- YÖNETİM KURULU BAŞKANI MESAJI
- CEO MESAJI
- SABANCI HOLDİNG HAKKINDA
- SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE ÖNCÜLÜK ETMEK
- İKLİM ACIL DURUMUNUN ÇÖZÜMÜ İÇİN ÖNCÜ ADIMLAR ATMAK
- İNSAN VE TOPLUM ODAKLI POZİTİF ETKİMİZİ ARTIRMAK
- SÜRDÜRÜLEBİLİR İŞ MODELLERİNİ TEŞVİK ETMEK
  - Sorumlu Yatırım ve Harcamalar
  - Sürdürülebilir Ürünler ve Hizmetler
- TEKNOLOJİ, İNOVASYON VE DİJİTALLEŞME
- İNSAN KAYNAĞIMIZ
- YÖNETİŞİM
- EKLER

🕒 5 dk.

Salgınla beraber sosyal eşitsizlikler ve çevresel sorunlar daha net olarak ortaya çıktı. Bu doğrultuda, iş modellerinin sorgulanarak tüm paydaşlar için değer yaratan sürdürülebilir modellere dönüştürülmesi gerekiyor.

Yatırımcıların ve diğer paydaşların beklentilerinin değiştiği bu dönemde, sorumlu yatırımlara olan talepte de önemli bir artış yaşanıyor. Sabancı Holding olarak sorumlu yatırım anlayışımız kapsamında çevresel ve sosyal fayda sağlayan yeni alanlara yatırım yaparken mevcut faaliyetlerimizi daha sürdürülebilir hale getirmek için çalışıyoruz. Ayrıca, portföyümüzü e-mobilite, yenilenebilir enerji, sürdürülebilir kredi finansmanı gibi sorumlu iş modelleriyle büyütüyoruz. Bu yatırımlarla sağladığımız finansal tasarrufu, çevresel ve sosyal faydayı ölçüyoruz.

Sorumlu yatırım anlayışımız ve sürdürülebilirlik odaklı çözümlerimizle sadece Topluluğumuz için değil bu yolculukta bizimle birlikte olan bütün paydaşlarımız için değer yaratmayı amaçlıyoruz.

- Akbank 2030 yılına kadar 200 milyar TL'lik sürdürülebilir kredi finansmanı sağlayacağını ve sürdürülebilir yatırım fonları bakiyesininin 15 milyar TL'ye ulaşacağını taahhüt ederken, konsolide olmayan yönetim raporlamasına göre, kullanılan KOBİ kredileri (Çevre ve Sosyal Etki Değerlendirmesi ile değerlendirilen), yenilenebilir krediler ile ÇSY tipi Eurobond ve sendikasyon kredisi alımları dahil olmak üzere 2021 yılı içerisinde sağladığı toplam sürdürülebilir finansman tutarı 27 milyar TL oldu.
- Akbank, sürdürülebilir yatırım fonlarını 2030 yılına kadar 15 milyar TL'ye çıkarmayı ve 2025 yılına kadar operasyonel emisyonları ortadan kaldırarak karbon nötr bir banka olmayı taahhüt ediyor. Banka, 2022 ve sonrasında bu uzun vadeli hedeflere ulaşmak için çalışmaya devam edecek. Bu şekilde Banka, yeşil dönüşümün sunduğu fırsatlardan yararlanırken sosyal, çevresel ve iklimle ilgili risklerini daha da azaltmayı hedefliyor.
- Kordsa'nın Cokoon projesi, Kordsa'nın Ar-Ge gücünü Continental ile birleştirerek, açık inovasyon yaklaşımıyla geliştirilen, çevre dostu

## 27 milyar TL ✓

Akbank sürdürülebilir finansman tutarı

### SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK HİSSE SENEDİ EMEKLİLİK YATIRIM FONU

AgeSA, 2022 yılında hayata geçirdiği yeni emeklilik yatırım fonları ile BES müşterilerine ÇSY konularında performansı yüksek şirketlere yatırım yapma ve bu alana yatırım yapan şirketlere finansal destek ve kaynak fırsatı sunuyor.

AgeSA Sürdürülebilirlik Hisse Senedi Emeklilik Yatırım Fonu (GFR) fon portföyünün en az %80'i BİST Sürdürülebilirlik Endeksi ile iyi tanınan küresel sürdürülebilirlik endeksleri, "American Depositary Receipt" (ADR) ve "Global Depositary Receipt"te (GDR) yer alan yerli ve yabancı şirketlerin paylarından oluşmaktadır. Sürdürülebilirlik endekslerini takip etmek üzere kurulan borsa yatırım fonlarının paylarına yatırılacaktır.

Aksigorta 53 milyon TL'ye yakın yeşil fonlara yatırım yapmıştır.

- RAPOR HAKKINDA
- YÖNETİM KURULU BAŞKANI MESAJI
- CEO MESAJI
- SABANCI HOLDİNG HAKKINDA
- SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE ÖNCÜLÜK ETMEK
- İKLİM ACİL DURUMUNUN ÇÖZÜMÜ İÇİN ÖNCÜ ADIMLAR ATMAK
- İNSAN VE TOPLUM ODAKLI POZİTİF ETKİMİZİ ARTIRMAK
- SÜRDÜRÜLEBİLİR İŞ MODELLERİNİ TEŞVİK ETMEK
  - Sorumlu Yatırım ve Harcamalar
  - Sürdürülebilir Ürünler ve Hizmetler
- TEKNOLOJİ, İNOVASYON VE DİJİTALLEŞME
- İNSAN KAYNAĞIMIZ
- YÖNETİŞİM
- EKLER

bir daldırma teknolojisi projesidir. Bu ortaklık, 2021'de Türkiye Sürdürülebilir İş Ödülleri'nde Şirketlerarası İşbirliği Kategorisinde ödüllendirildi.

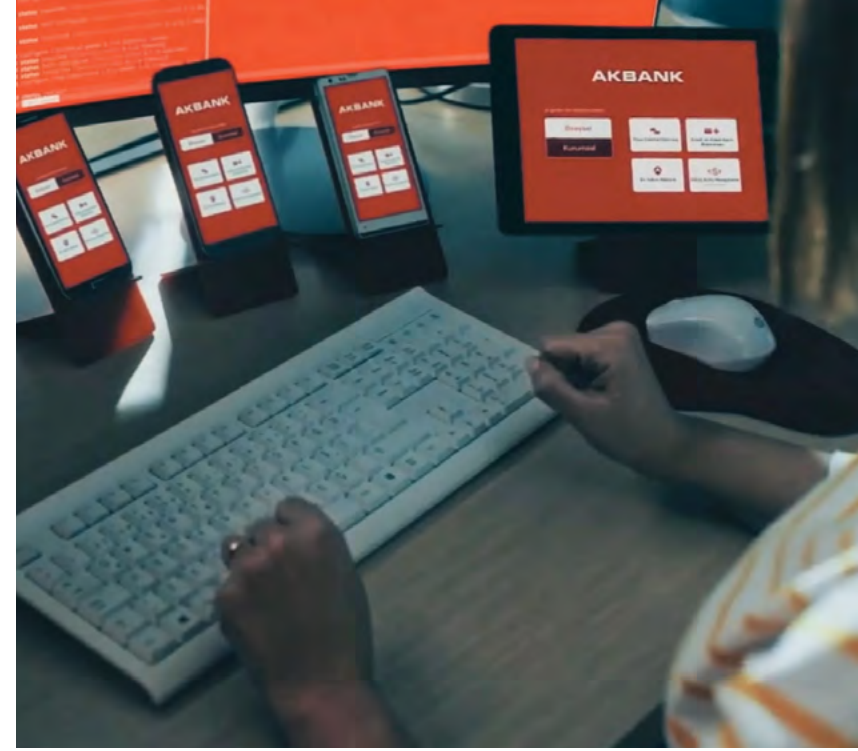
- Enerjisa dağıtım ve perakende şirketi, derecelendirme ve CDP iklim değişikliği ve CDP su alanlarındaki ÇSY performansını artırmaya devam etti. Şirket ayrıca Yeşil Finansman'ı tamamlayarak Kasım ayında Avrupa İmar ve Kalkınma Bankası ile 110 milyon ABD Doları karşılığı Türk Lirası tutarında yeni bir "Kapsayıcı ve Yeşil Odaklı" kredi anlaşması imzaladı.

## AKBANK VE DEUTSCHE BANK, SÜRDÜRÜLEBİLİRLİKLE BAĞLANTILI İLK REPO İŞLEMİNİ TAMAMLADI

Akbank, Deutsche Bank ile sürdürülebilirlik kriterlerini içeren 300 milyon ABD Doları değerinde ÇSY bağlantılı repo işlemi gerçekleştirdi. İşlem, Orta ve Doğu Avrupa, Orta Doğu ve Afrika bölgesindeki (CEEMEA) ilk ÇSY'ye yönelik temel performans göstergeleriyle bağlantılı repo anlaşmasıdır.

Faiz oranının Akbank'ın cinsiyet dengesi, yenilenebilir kaynaklardan elektrik tedariki ve sıfırdan kömürlü termik santral projelerine kredi vermemesi gibi temel performans göstergelerine göre şekilleneceği işlem, bankanın taahhütleri ve hedefleri konusunda kararlılığının da bir göstergesidir.

İklim acil durumu ve döngüsel iş modelleri gibi alanlardaki diğer ilgili örnekler için, İklim Acil Durumu altındaki bölümleri ziyaret edin.



Topluluk şirketlerindeki çevresel yatırımları, ürün ve hizmetlerden elde edilen gelirleri AB Taksonomisi gibi küresel ve yerel yaklaşımları esas alarak belirlediğimiz alt kategorilerde takip ediyor ve iklim acil durumunun çözümüne yönelik alınan tüm adımları raporluyoruz. Bütün yatırımlarımızın temelinde ise çevreye ve topluma zarar vermeme ilkesi yer alıyor.

Ayrıca, çevresel harcamaları da yasal uyum amaçlı (kanunen zorunlu) olanlar ve olmayanlar olarak takip ediyoruz. 2021 yılında Topluluk şirketleri 34 milyon TL'den fazla çevresel harcama yaptı. Bu tutarın %42'sini kanunen zorunlu olmayan, yani yasal uyumun ötesindeki çevresel harcamalar oluşturuyor.

Büyüme alanlarımıza ilişkin çevresel yatırımlar ise yalnızca 2021 yılı içinde 476 milyon TL'ye yaklaştı. Bu yatırımları sürdürülebilir kalkınmaya katkısı açısından 3 farklı kategoride takip ediyoruz. Buna göre 2021 yılında en büyük çevresel yatırım %54 ile kolaylaştırıcı yatırımlar kategorisinde gerçekleşti.

- RAPOR HAKKINDA
- YÖNETİM KURULU BAŞKANI MESAJI
- CEO MESAJI
- SABANCI HOLDİNG HAKKINDA
- SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE ÖNCÜLÜK ETMEK
- İKLİM ACİL DURUMUNUN ÇÖZÜMÜ İÇİN ÖNCÜ ADIMLAR ATMAK
- İNSAN VE TOPLUM ODAKLI POZİTİF ETKİMİZİ ARTIRMAK
- SÜRDÜRÜLEBİLİR İŞ MODELLERİNİ TEŞVİK ETMEK
  - Sorumlu Yatırım ve Harcamalar
  - Sürdürülebilir Ürünler ve Hizmetler
- TEKNOLOJİ, İNOVASYON VE DİJİTALLEŞME
- İNSAN KAYNAĞIMIZ
- YÖNETİŞİM
- EKLER

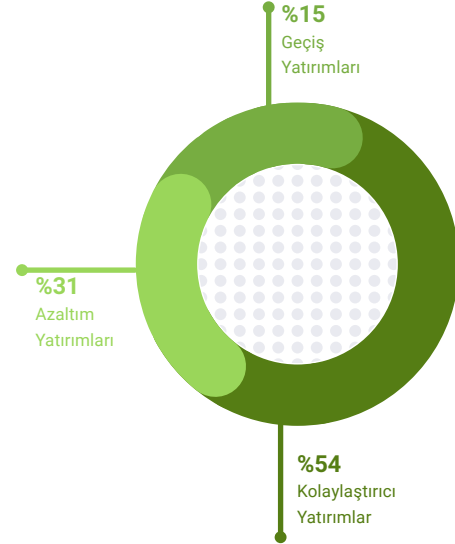
## Mevcut Faaliyetlerimize İlişkin Çevresel Harcamalar (2021)<sup>58</sup>

Toplam  
34,4 milyon TL



## Büyüme Alanlarımıza İlişkin Çevresel Yatırımlar (2021)<sup>59</sup>

Toplam  
476 milyon TL



<sup>58</sup>Genellikle operasyonel giderler (OPEX) veya enerji verimliliği ekipman alımı veya modernizasyon gibi sermaye harcamalarını (CAPEX) ifade eder. Mevcut faaliyetleri daha sürdürülebilir kılmaya yöneliktir. Rutin bakım-onarım, çevre ölçüm, vb. giderler dahil değildir. Genellikle hammadde, atık veya karbon emisyonu azaltımıyla sonuçlanan harcamaları ifade eder. <sup>59</sup>Genellikle sermaye harcamalarını (CAPEX) ifade eder. Şirketin ana faaliyet alanlarındaki büyüme yatırımları bu kategoriye dahildir. Bu kategorilere uyan inorganik (brownfield) tesislerin satın alınması dahildir.

**1. Azaltım Yatırımları:** Azaltım yatırımları, kaynak kullanımını veya sera gazı emisyonlarını yüksek oranda azaltan ve sürdürülebilir kalkınmaya doğrudan katkıda bulunan faaliyetleri kapsıyor.

**2. Geçiş Yatırımları:** Doğası gereği kaynak ve/veya karbon yoğun olan, ancak alternatif hammadde ve/veya yakıt kullanımıyla üretilen çimento ürünleri gibi daha sürdürülebilir teknolojilere geçiş olarak kabul edilebilecek ürün ve hizmetlere ilişkin yatırımları ifade ediyor.

**3. Kolaylaştırıcı Yatırımlar:** Kolaylaştırıcı olarak yapılan çevresel yatırımlar; doğrudan kaynak kullanımı veya karbon emisyonu azaltım faaliyeti olarak kabul edilmeyen, ancak ilgili sektörler girdi oluşturan veya yaygınlaşmasını kolaylaştıran ürünlere yatırımları ifade ediyor.

## TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ

Tedarikçilerimizden Sorumlu Yatırım ve Durum Tespiti Politikamızda ve diğer iç yönergelerimizde belirtilen çevre, iş ve insan hakları, iş sağlığı ve güvenliği ve iş etiği konusundaki yaklaşımımızı benimsemelerini bekliyoruz. Bu sırada, makul olmayan fiyatlar, kötü çalışma koşulları veya haksız sözleşme koşulları ile tedarikçilerimizi sıkıştırmıyoruz.

Taşeron çalışanlarımızın sigortalı olup olmadığını ve sosyal güvenlik prim ve maaş ödemelerinin yapılıp yapılmadığını izliyoruz.

Herhangi bir uygunsuzluk tespit ettiğimizde, tedarikçilerimizle iletişime geçiyor ve aksiyon almaları için bir süre belirliyoruz, ancak bu süre içerisinde herhangi bir aksiyon alınmazsa sözleşmelerimizi feshediyoruz.

Topluluk şirketlerimiz, küresel tedarik zincirinin sürdürülebilirliğini sağlamak için EcoVadis ile ortaklık yapıyor. Sanayi Grubu şirketlerimizden ikisi, Brisa ve Kordsa, Tedarikçi Katılım Derecelendirmesinde "Küresel Liderler" arasında yer alıyor.

- RAPOR HAKKINDA
- YÖNETİM KURULU BAŞKANI MESAJI
- CEO MESAJI
- SABANCI HOLDİNG HAKKINDA
- SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE ÖNCÜLÜK ETMEK
- İKLİM ACİL DURUMUNUN ÇÖZÜMÜ İÇİN ÖNCÜ ADIMLAR ATMAK
- İNSAN VE TOPLUM ODAKLI POZİTİF ETKİMİZİ ARTIRMAK
- **SÜRDÜRÜLEBİLİR İŞ MODELLERİNİ TEŞVİK ETMEK**
  - Sorumlu Yatırım ve Harcamalar
  - Sürdürülebilir Ürünler ve Hizmetler
- TEKNOLOJİ, İNOVASYON VE DİJİTALLEŞME
- İNSAN KAYNAĞIMIZ
- YÖNETİŞİM
- EKLER

# SÜRDÜRÜLEBİLİR ÜRÜNLER VE HİZMETLER

🕒 2 dk.

Sürdürülebilir iş modellerini teşvik etmek amacıyla yeni ürün ve hizmetlere yatırım yapıyoruz. Geliştirdiğimiz ürün ve hizmetleri başlıca dört alana ayırıyoruz. Kaynak kullanımını ve karbon emisyonunu azaltan, daha sürdürülebilir teknolojilere geçişi sağlayan, bu teknolojilerin yaygınlaşmasını kolaylaştıran ve olumlu sosyal etki yaratan ürün ve hizmetleri takip ediyoruz.

Sürdürülebilirlik Liderliği Komitesi altında kurduğumuz çevik yapılarla Topluluk için en anlamlı tanımları tüm şirketlerle birlikte oluşturuyoruz. 2020 yılında bu dört alanda geliştirilen ürün ve hizmetleri tespit ettik ve 2021 yılında uluslararası literatürdeki son gelişmeleri göz önünde bulundurarak yaklaşımımızı iyileştirdik. Önümüzdeki dönemde bu ürün ve hizmetlerden elde ettiğimiz geliri takip etmeye devam edeceğiz.

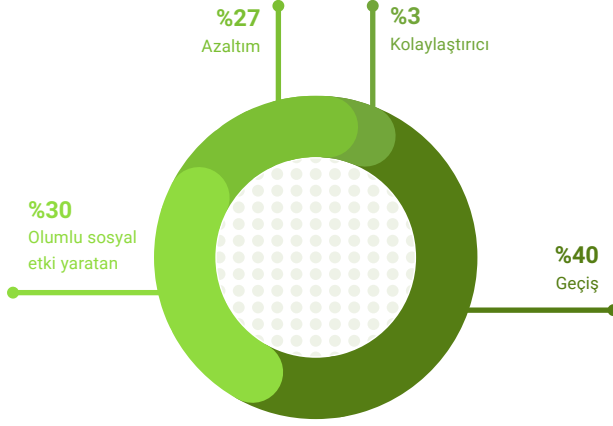
Sürdürülebilir ekonomik aktivitelerin yatırım kararlarımıza yol göstermesi adına ürünlerimiz ve hizmetlerimiz için bir sınıflandırma sistemi oluşturduk.



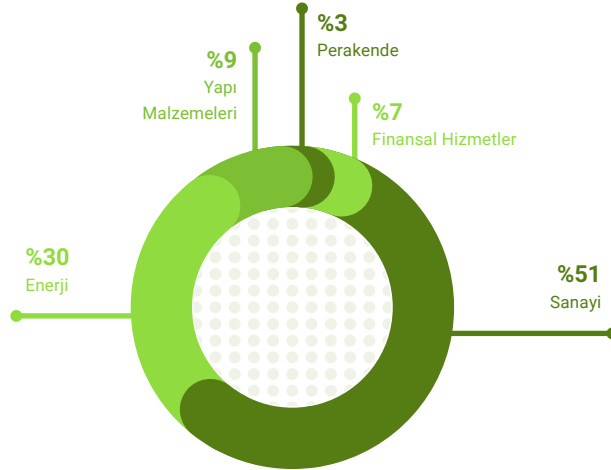
- RAPOR HAKKINDA
- YÖNETİM KURULU BAŞKANI MESAJI
- CEO MESAJI
- SABANCI HOLDİNG HAKKINDA
- SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE ÖNCÜLÜK ETMEK
- İKLİM ACİL DURUMUNUN ÇÖZÜMÜ İÇİN ÖNCÜ ADIMLAR ATMAK
- İNSAN VE TOPLUM ODAKLI POZİTİF ETKİMİZİ ARTIRMAK
- SÜRDÜRÜLEBİLİR İŞ MODELLERİNİ TEŞVİK ETMEK
  - Sorumlu Yatırım ve Harcamalar
  - Sürdürülebilir Ürünler ve Hizmetler
- TEKNOLOJİ, İNOVASYON VE DİJİTALLEŞME
- İNSAN KAYNAĞIMIZ
- YÖNETİŞİM
- EKLER

## Sürdürülebilir Ürün ve Hizmet Sayısı (2021)

Toplam  
843 ürün ✓

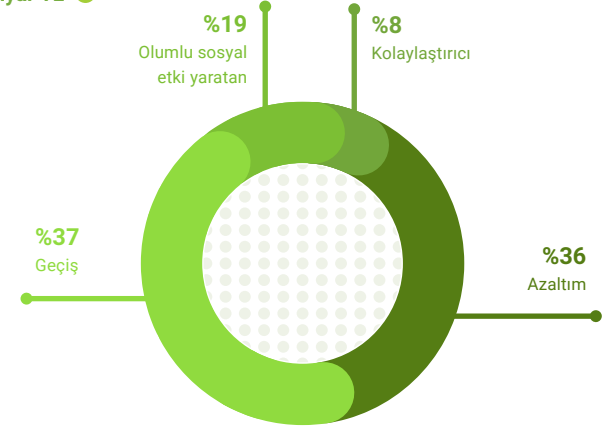


## Sürdürülebilir Ürün ve Hizmet Gelirlerinin Sektörel Dağılımı (2021)<sup>60</sup>



## Gelirlerin Dağılımı (2021)

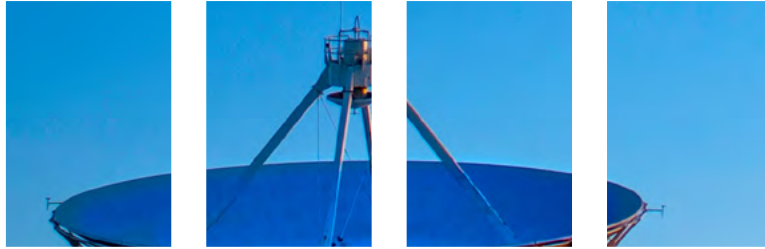
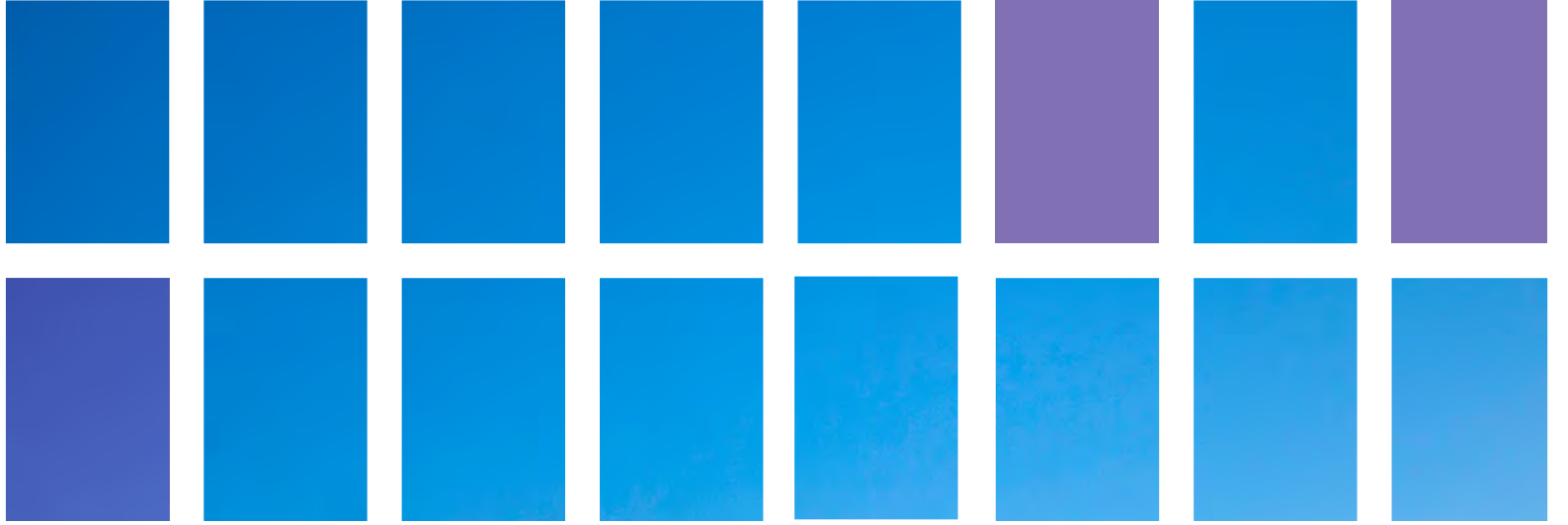
Toplam  
7,7 milyar TL ✓



Sürdürülebilir Ürünler ve Hizmetler	Sektörlerden Seçilen Örnekler
<p><b>1. Azaltım:</b> Çevresel kaynak kullanımının ve karbon emisyonlarının doğrudan azaltımına ilişkin fayda sağlayan ürün ve hizmetleri kapsar.</p>	<p><b>Enerji:</b> Yeşil tarifeler, yenilenebilir enerji satışı  <b>Finansal hizmetler ve bankacılık:</b> Çevre dostu sektörlere yatırım yapan sürdürülebilir fonlar  <b>Sanayi:</b> Elektrikli araçlar</p>
<p><b>2. Geçiş:</b> Doğası gereği kaynak ve/veya karbon yoğun olan, ancak daha sürdürülebilir teknolojilere geçişe ilişkin ürün ve hizmetleri ifade eder.</p>	<p><b>Yapı malzemeleri:</b> Kullanım ömrü artırılmış çimento ürünleri</p>
<p><b>3. Kolaylaştırıcı:</b> Müşteri faaliyetlerinde olumlu çevresel etki yaratan veya sürdürülebilir sektörlere girdi olarak sağlanan ürün ve hizmetleri içerir.</p>	<p><b>Enerji:</b> Eşarj istasyonları  <b>Perakende:</b> Otoparklarda eşarj imkanı, bakım, onarım hizmetlerine erişimin zor olduğu elektronik ürünler için mağazada tamir imkanı  <b>Sanayi:</b> Bataryalar, nihai kullanıcıda karbon azaltımı sağlayan hafif malzemeler</p>
<p><b>4. Olumlu sosyal etki yaratan</b></p>	<p><b>Enerji:</b> Enerjiye ulaşımı olmayan ve yoğun kesinti yaşayan bölgeler veya hastane gibi işletmelerde enerji güvenliğini sağlayan müşteri çözümleri</p>

<sup>60</sup> Akbank dahil değildir. Akbank'ın sürdürülebilir iş modeline ilişkin performansı Sürdürülebilir Finansman başlığında takip edilmektedir.

- RAPOR HAKKINDA
- YÖNETİM KURULU BAŞKANI MESAJI
- CEO MESAJI
- SABANCI HOLDİNG HAKKINDA
- SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE ÖNCÜLÜK ETMEK
- İKLİM ACİL DURUMUNUN ÇÖZÜMÜ İÇİN ÖNCÜ ADIMLAR ATMAK
- İNSAN VE TOPLUM ODAKLI POZİTİF ETKİMİZİ ARTIRMAK
- SÜRDÜRÜLEBİLİR İŞ MODELLERİNİ TEŞVİK ETMEK
- **TEKNOLOJİ, İNOVASYON VE DİJİTALLEŞME**
  - Teknoloji ve İnovasyon
  - Dijitalleşme
- İNSAN KAYNAĞIMIZ
- YÖNETİŞİM
- EKLER



## TEKNOLOJİ, İNOVASYON VE DİJİTALLEŞME

Dijitalleşme, teknoloji ve inovasyon, Topluluğun Sürdürülebilirlik Yol Haritasını hayata geçirmekte ve uzun vadeli hedeflere daha hızlı ulaşılmasını sağlamaktadır. Yeni Neslin Sabancı'sı kapsamında başladığımız dönüşüm yolculuğunda ve sürdürülebilir iş modellerini teşvik etme sürecinde, teknoloji ve inovasyon en önemli hızlandırıcılarımızdandır.





🕒 2 dk.

COVID-19 paydaş beklentilerinde ve iş yapış şekillerinde önemli değişikliklere sebep oldu. Pandemi sonrası *toparlanma* döneminde bu beklentilere cevap vermek ve rekabet avantajı sağlamak için inovasyon artık çok daha önemli bir konumda bulunuyor.

Yeni Neslin Sabancı'sı kapsamında başladığımız dönüşüm yolculuğunda ve sürdürülebilir iş modellerini teşvik etme sürecinde, teknoloji ve inovasyon en önemli kolaylaştırıcılarımız olarak konumlanıyor. Döngüsel ekonomi modelleri ve düşük karbon ekonomisine geçişte kilit rol oynuyor ve önemli fırsatları beraberinde getiriyor. Sabancı Topluluğunda sürdürülebilirlik odaklı Ar-Ge ve inovasyon faaliyetlerinin oranı 2021 yılında %51 olarak gerçekleşmiştir.

*Dijitalleşme, Teknoloji ve Yatırımlara ilişkin detaylı bilgi için 2021 Faaliyet Raporu'nu ziyaret ediniz.*

2025 yılına kadar Ar-Ge ve inovasyon harcamalarımızın %70'inin Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarına hizmet etmesini hedefliyoruz.

## AR-GE VE İNOVASYON YATIRIMLARI

%51 ✓

%49

Sürdürülebilirlik Odaklı Ar-Ge ve İnovasyon Yatırımları (151,2 milyon TL) <sup>61</sup>

Diğer Ar-Ge ve İnovasyon Yatırımları (146,4 milyon TL)



<sup>61</sup> Akçansa, Aksigorta, Brisa, Carrefoursa, Çimsa, Enerjisa Enerji, Teknosa ve Temsa dahildir.

- RAPOR HAKKINDA
- YÖNETİM KURULU BAŞKANI MESAJI
- CEO MESAJI
- SABANCI HOLDİNG HAKKINDA
- SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE ÖNCÜLÜK ETMEK
- İKLİM ACİL DURUMUNUN ÇÖZÜMÜ İÇİN ÖNCÜ ADIMLAR ATMAK
- İNSAN VE TOPLUM ODAKLI POZİTİF ETKİMİZİ ARTIRMAK
- SÜRDÜRÜLEBİLİR İŞ MODELLERİNİ TEŞVİK ETMEK
- **TEKNOLOJİ, İNOVASYON VE DİJİTALLEŞME**
  - Teknoloji ve İnovasyon
  - Dijitalleşme
- İNSAN KAYNAĞIMIZ
- YÖNETİŞİM
- EKLER

### SABANCI VENTURES

Türkiye’de girişimcilik ekosisteminin desteklenmesine önem veriyoruz. Bu amaçla teknolojik inovasyonlara ve gelişmelere erken erişim kazanmak, çevik ve teknolojiye dayalı büyüme platformları oluşturmak amacıyla Kurumsal Girişim Sermayesi Fonu Sabancı Ventures’ı kurduk.

Sabancı Ventures sayesinde, hem Sabancı Topluluğu’na hem de girişimlerin ölçeklenmesine katkıda bulunarak karşılıklı değer yaratmayı ve Türkiye girişim ekosistemini desteklemeyi hedefliyoruz. Bu fon ile nesnelerin interneti, yapay zekâ, yeni malzeme teknolojileri, sürdürülebilirlik, yeni enerji teknolojileri, mobilite ve siber güvenlik gibi alanlarda yatırımlara odaklanıyoruz. Fon ilk yatırımını giyilebilir teknolojiler geliştiren ve otomotiv, perakende, lojistik, e-ticaret gibi sektörlerde özel operasyonel verimliliği artıran çözümler sunan Thread In Motion’a yaptı. Bu yatırım sayesinde, endüstriyel ortamlarda akıllı eldiven ürünü ile ergonomik, hızlı ve izlenebilir bir sistem kurulmasını destekledik. Fonun ikinci yatırımı ise ileri veri analitiği ve yapay zeka çözümleri sunan Lumnion’a yapıldı. Sigortacılık sektöründe risk fiyatlaması ürünleri sunan şirket, kolay kullanım arayüzü ve gelişmiş algoritmaları ile sigorta şirketlerine çok daha hassas ve kolay risk fiyatlaması imkanı sunuyor. 2022’de, Zack.ai ve Bulutistan adlı iki girişime daha (start-up) yatırım yapan Sabancı Ventures portföyündeki start-up sayısını 4’e çıkardı. Sabancı Ventures’ın yeni yatırımları sanal sunucu, güvenlik duvarı, veritabanı ve teknik destek gibi çözümler sunuyor.

**30 milyon  
ABD Doları**  
fon büyüklüğü



- RAPOR HAKKINDA
- YÖNETİM KURULU BAŞKANI MESAJI
- CEO MESAJI
- SABANCI HOLDİNG HAKKINDA
- SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE ÖNCÜLÜK ETMEK
- İKLİM ACİL DURUMUNUN ÇÖZÜMÜ İÇİN ÖNCÜ ADIMLAR ATMAK
- İNSAN VE TOPLUM ODAKLI POZİTİF ETKİMİZİ ARTIRMAK
- SÜRDÜRÜLEBİLİR İŞ MODELLERİNİ TEŞVİK ETMEK
- **TEKNOLOJİ, İNOVASYON VE DİJİTALLEŞME**
  - Teknoloji ve İnovasyon
  - Dijitalleşme
- İNSAN KAYNAĞIMIZ
- YÖNETİŞİM
- EKLER

# DİJİTALLEŞME

🕒 2 dk.

Toplulukta dijital dönüşümü desteklemek amacıyla en önemli yatırımlarımızdan biri olan SabancıDx; CDx ve Edoksis gibi sürdürülebilir çözümleriyle müşterilerinin çevresel verimliliğini artırmakta ve faaliyetlerinin sürdürülebilirliği için dijital çözümler sunmaktadır.

Aynı zamanda, dijitalleşen iş süreçleri, organizasyonları daha esnek ve çevik bir hale getirerek rekabet avantajı sağlıyor ve maliyet, zaman ve kaynak tasarrufuyla operasyonel verimliliği ve müşteri memnuniyetini artırıyor. COVID-19 salgını şirketlerin dijitalleşme süreçlerinde ciddi bir hızlanmaya neden oldu. Salgının, müşteri ve tedarik zinciri yönetimi ile iç operasyonların dijitalleşmesini üç ila dört yıl hızlandıracığı *öngörü*lüyor. Bu hızlanmayı fırsata çevirerek dijitalleşmeyi daha yüksek esneklik, kalite ve verim için kullanmayı ve sürdürülebilirlik hedeflerimize daha hızlı ulaşmayı planlıyoruz.

Sabancı Holding bünyesindeki şirketlerin ileri düzey veri analitiği alanında görev yapan çalışanlarının yer aldığı SabancıDx DnA Platformu, 155 analitik projesini bir araya getirdi. DnA Platformunun şirketlerin verimliliğine, karlılığına ve ürün kalitesine yaptığı katkı ile Sabancı Topluluğu, 248 milyon TL'si 2021'de olmak üzere 2018'den bu yana 545 milyon TL pozitif FAVÖK etkisi kaydetti.

Robotların iş gücümüze nasıl değer kattığını anlatarak çalışmalarımızda robot uyarlamasını başarıyla gerçekleştirdik. 2021'de robotları Topluluk içinde 10.000 saatin üzerinde kullanarak ek verimlilik elde edebildik.

SabancıDx ile sektörün sürdürülebilirliğini sağlamak için 2021'de yeni nesil teknolojilerde kalifiye insan sayısını artırarak istihdama yönlendiren iki kilit girişim geliştirdik. TÜSİAD'ın Dijital Akademi projesi "İşim, Gücüm, Geleceğim" ilk olmak üzere, nitelikli eğitim projelerine ücretsiz destek vermeye devam edeceğiz. Ayrıca Teknolojide Kadın Derneği ile işbirliği içinde 2021 yılının sonunda 100 kadına "Geleceğin Yüzleri" başlığı altında çevrimiçi siber güvenlik ve analitik eğitimi verdiğimiz bir proje başlattık. Eğitim faaliyetlerinin 2022 yılında tamamlanması planlanmaktadır.

Dijitalleşme, Teknoloji ve Yatırımlara ilişkin detaylı bilgi için 2021 Faaliyet Raporu'nu ziyaret ediniz.



## SABANCIDx

Toplulukta dijital dönüşümü desteklemek amacıyla en önemli yatırımlarımızdan biri olan SabancıDx ile büyük veri, ileri veri analitiği, siber güvenlik, nesnelere interneti, robotik işgücü ve yapay zeka gibi yeni nesil dijital çözümler sunuyor, sürdürülebilir ürün ve hizmet portföyünü genişletmeye destek oluyoruz. SabancıDx, orta ve büyük ölçekli şirketlerin gelecek hedeflerine uygun olarak iş danışmanlığından kuruma özel uygulamalara, işletimden teknik hizmetlere, donanımdan yazılıma kadar şirketlerin tüm bilişim ihtiyaçlarını karşılıyor.

- RAPOR HAKKINDA
- YÖNETİM KURULU BAŞKANI MESAJI
- CEO MESAJI
- SABANCI HOLDİNG HAKKINDA
- SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE ÖNCÜLÜK ETMEK
- İKLİM ACİL DURUMUNUN ÇÖZÜMÜ İÇİN ÖNCÜ ADIMLAR ATMAK
- İNSAN VE TOPLUM ODAKLI POZİTİF ETKİMİZİ ARTIRMAK
- SÜRDÜRÜLEBİLİR İŞ MODELLERİNİ TEŞVİK ETMEK
- TEKNOLOJİ, İNOVASYON VE DİJİTALLEŞME

## ● İNSAN KAYNAĞIMIZ

- İşimizin Geleceğine Uyum
- Akıllı ve Uzaktan Çalışma
- Fiziksel ve Zihinsel Sağlık
- İşveren Markası Yönetimi ve Yetenek Kazanımı
- Çalışan Gelişimi ve Eğitimi
  - Mevcut Becerileri Geliştirme ve Yeni Beceriler Kazandırma
  - Sabancı Dönüşüm Ekibi
  - Amaç Odaklı Organizasyon ve Kültür
  - Dijital ve Çevik Gelişim ve Dönüşüm
- Performans, Ücretlendirme ve Yedekleme
  - Yedekleme Planlaması
  - Sürekli Performans Yönetimi
  - Ücret Yönetimi ve Prim Sistemi
- Çalışan Memnuniyeti ve Bağlılığı
- İnsan Hakları, Eşitlik, Çeşitlilik ve Kapsayıcılık
- Güvenli Çalışma Ortamı
- Toplulukta 2021'de Öne Çıkanlar
- Komiteler ve Sorumlulukları
- Risk Yönetimi
- İş Etiği

## ○ YÖNETİŞİM

## ○ EKLER



# İNSAN KAYNAĞIMIZ

İnsan kaynağımız en temel sermayemiz. Çalışanlarımız hem Sürdürülebilirlik Yol Haritası'nın hem de 2021-2025 stratejisinin merkezinde yer alıyor. İşin Geleceğine bugünden uyum sağlamak üzere, Topluluk genelinde tüm çalışmalarımızda yetenek ve kültür yönetimini odağa alıyor ve eşitlik, çeşitlilik ve kapsayıcılık konularına büyük önem veriyoruz. Çalışanların potansiyellerini en iyi şekilde gerçekleştirebilmelerine fırsat sağlayacak şekilde eşit, adil ve güvenli iş ortamları sağlıyoruz.



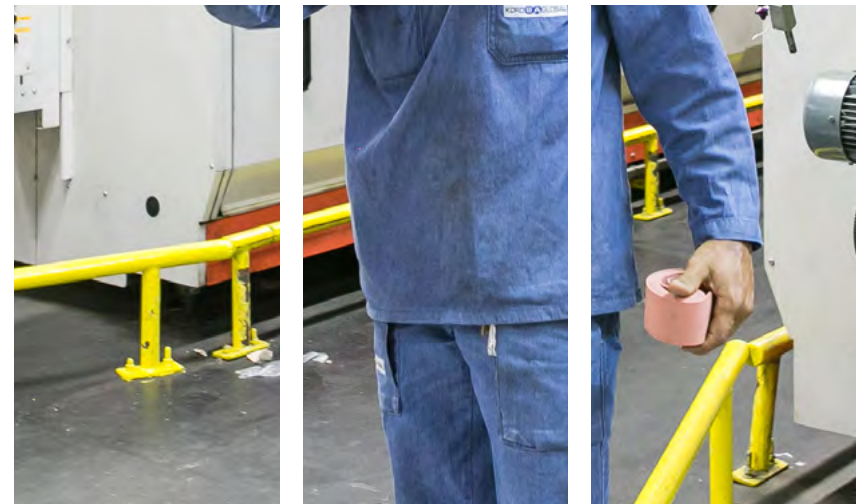
- RAPOR HAKKINDA
- YÖNETİM KURULU BAŞKANI MESAJI
- CEO MESAJI
- SABANCI HOLDİNG HAKKINDA
- SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE ÖNCÜLÜK ETMEK
- İKLİM ACİL DURUMUNUN ÇÖZÜMÜ İÇİN ÖNCÜ ADIMLAR ATMAK
- İNSAN VE TOPLUM ODAKLI POZİTİF ETKİMİZİ ARTIRMAK
- SÜRDÜRÜLEBİLİR İŞ MODELLERİNİ TEŞVİK ETMEK
- TEKNOLOJİ, İNOVASYON VE DİJİTALLEŞME
- **İNSAN KAYNAĞIMIZ**
  - İşimizin Geleceğine Uyum
  - Akıllı ve Uzaktan Çalışma
  - Fiziksel ve Zihinsel Sağlık
  - İşveren Markası Yönetimi ve Yetenek Kazanımı
  - Çalışan Gelişimi ve Eğitimi
    - Mevcut Becerileri Geliştirme ve Yeni Beceriler Kazandırma
    - Sabancı Dönüşüm Ekibi
    - Amaç Odaklı Organizasyon ve Kültür
    - Dijital ve Çevik Gelişim ve Dönüşüm
  - Performans, Ücretlendirme ve Yedekleme
    - Yedekleme Planlaması
    - Sürekli Performans Yönetimi
    - Ücret Yönetimi ve Prim Sistemi
  - Çalışan Memnuniyeti ve Bağlılığı
  - İnsan Hakları, Eşitlik, Çeşitlilik ve Kapsayıcılık
  - Güvenli Çalışma Ortamı
  - Toplulukta 2021'de Öne Çıkanlar
  - Komiteler ve Sorumlulukları
  - Risk Yönetimi
  - İş Etiği
- YÖNETİŞİM
- EKLER

# İŞİMİZİN GELECEĞİNE UYUM

🕒 5 dk.

Sabancı Topluluğu'nun "2021-2025 stratejik planı" kapsamında odaklandığı 5 önceliğinden biri, "İşin Geleceğine Uyum"dur. Sabancı Topluluğu, "İşin Geleceğine Uyum" konusunda, Türkiye'de uygulanan en kapsamlı projeyi, 2020 yılı pandemi döneminin başında hayata geçirmiştir. Projenin sonuçları ve eylem planları 2021 Mart ayında kamuoyu ile paylaşılmıştır. Söz konusu eylem planları, Topluluk bünyesindeki tüm şirketleri kapsamakta ve toplam 7 ana başlık altında uygulanmaktadır.

Sabancı Topluluğu şirketleri, bu 7 boyut altında hedeflerini ve yol haritalarını belirleyerek, sürekli değişen ve küresel en iyi uygulamalara ulaşmak ve öncülük etmek için 3 yıllık dinamik bir eylem planı hazırlamıştır. İşin Geleceğine Uyum eylem planı; sektör ihtiyaçlarını, küresel en iyi uygulamaları ve küresel trendleri karşılamak üzere hazırlanmış 1.500'den fazla orta ve uzun vadeli aksiyonu içermektedir. Hazırlanan bu 3 yıllık eylem planının %42'si 2021 yılında tamamlanmıştır. Tüm aksiyonlar tamamlandığında, Sabancı Topluluğu şirketlerinin 'İşin Geleceği' alanında, kendi sektörlerinin, dünyadaki en iyi örnekleri arasında yer alması hedeflenmektedir.



- RAPOR HAKKINDA
- YÖNETİM KURULU BAŞKANI MESAJI
- CEO MESAJI
- SABANCI HOLDİNG HAKKINDA
- SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE ÖNCÜLÜK ETMEK
- İKLİM ACİL DURUMUNUN ÇÖZÜMÜ İÇİN ÖNCÜ ADIMLAR ATMAK
- İNSAN VE TOPLUM ODAKLI POZİTİF ETKİMİZİ ARTIRMAK
- SÜRDÜRÜLEBİLİR İŞ MODELLERİNİ TEŞVİK ETMEK
- TEKNOLOJİ, İNOVASYON VE DİJİTALLEŞME

## ● İNSAN KAYNAĞIMIZ

- İşimizin Geleceğine Uyum
- Akıllı ve Uzaktan Çalışma
- Fiziksel ve Zihinsel Sağlık
- İşveren Markası Yönetimi ve Yetenek Kazanımı
- Çalışan Gelişimi ve Eğitimi
  - Mevcut Becerileri Geliştirme ve Yeni Beceriler Kazandırma
  - Sabancı Dönüşüm Ekibi
  - Amaç Odaklı Organizasyon ve Kültür
  - Dijital ve Çevik Gelişim ve Dönüşüm
- Performans, Ücretlendirme ve Yedekleme
  - Yedekleme Planlaması
  - Sürekli Performans Yönetimi
  - Ücret Yönetimi ve Prim Sistemi
- Çalışan Memnuniyeti ve Bağlılığı
- İnsan Hakları, Eşitlik, Çeşitlilik ve Kapsayıcılık
- Güvenli Çalışma Ortamı
- Toplulukta 2021'de Öne Çıkanlar
- Komiteler ve Sorumlulukları
- Risk Yönetimi
- İş Etiği

## ○ YÖNETİŞİM

## ○ EKLER

## İŞİN GELECEĞİ ÇERÇEVESİ

						
<b>Akıllı ve Uzaktan Çalışma</b>	<b>Esnek ve Yüksek Performanslı İş Gücü</b>	<b>Yetenek ve Beceri Yönetimi</b>	<b>Geleceğin Liderliği</b>	<b>Amaç Odaklı Organizasyon ve Kültür</b>	<b>Fiziksel ve Zihinsel Sağlık</b>	<b>Dijital, Veri Odaklı ve Çevik Organizasyon</b>
Dijital araçlar ve çalışma alanı düzenlemeleri ile uzaktan çalışma modellerinin optimum kullanımı	Esnek istihdam modellerinin kullanımı & performans yönetimi sistemlerinin yeni normale göre kurgulanması	Geleceğin iş gücünde ihtiyaç duyulacak yetenek ve becerilerin planlanması, kazanılması ve korunması	Yeni normaldeki değişimi yönetebilmek için gerekli liderlik becerilerinin üst ve orta kademe yöneticilerde geliştirilmesi	Organizasyonel kültürün çalışanlara ilham verecek vizyon ve değerler ile desteklenmesi	Sürdürülebilirliği sağlama amacıyla çalışanların fiziksel ve zihinsel sağlığının izlenmesi ve iyileştirilmesi	Çalışma modellerinin ve organizasyonların dijitalleşme, veri odaklılık ve çevik dönüşüm ile daha etkin hale getirilmesi

Telif hakkı © 2020, Boston Consulting Group'a aittir. Her hakkı saklıdır.

## X+5 Stratejik Girişimleri aşağıdaki alanlara odaklanıyor:

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
<b>Akıllı ve Uzaktan Çalışma</b>	<b>Esnek ve Yüksek Performanslı İş Gücü</b>	<b>Yetenek ve Beceri Yönetimi</b>	<b>Geleceğin Liderliği</b>	<b>Amaç Odaklı Organizasyon ve Kültür</b>	<b>Fiziksel ve Zihinsel Sağlık</b>	<b>Dijital, Veri Odaklı ve Çevik Organizasyon</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Esnek ve uzaktan çalışma seçenekleri</li><li>• Akıllı çalışma alanları</li><li>• Dijital iş birliği araçları</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Performans ve verimlilik</li><li>• Esnek ücret ve yan haklar</li><li>• Esnek istihdam seçenekleri</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Stratejik iş gücü planlaması</li><li>• Becerilerin geliştirilmesi ve yeni becerilerin kazanımı</li><li>• İşveren markası</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Liderlik gelişimi</li><li>• Üst ve orta kademe yöneticilerde liderlik programları</li><li>• Yetenek havuzu doluluğu/Gelişim/Çeşitlilik</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Vizyon ve yüksek amaç</li><li>• Netlik ve pekiştirme</li><li>• Sürdürülebilirlik</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Fiziksel sağlık programları</li><li>• Zihinsel sağlık programları</li><li>• Çalışan destek programları</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Dijital ve çevik dönüşüm</li><li>• Dijital ve çevik gelişim</li></ul>

# 1.500+

Topluluk şirketleri arasında İşin Geleceği kapsamında orta ve uzun vadeli eylem sayısı

# #1

Türkiye'nin ilk kapsamlı İşin Geleceği projesi

Yeni Neslin Sabancı'sı Değiştirir

...Sınır tanımayan işlerle, Türkiye ve dünyayı

...İlklere imza atan yenilikçi ürünleriyle, endüstriyi

...Doğaya verdiği önemle, yaşamı

...Öncü girişimlerle, geleceği

...İnsana verdiği değerle, işin geleceğini Değiştirir.

Ve Yeni Neslin Sabancı'sı, Sensin!

Geleceğe meraklı,

Dünyaya duyarlı,

Gücünün farkında...

Sabancılı olmak, Değiştirir.

- RAPOR HAKKINDA
- YÖNETİM KURULU BAŞKANI MESAJI
- CEO MESAJI
- SABANCI HOLDİNG HAKKINDA
- SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE ÖNCÜLÜK ETMEK
- İKLİM ACİL DURUMUNUN ÇÖZÜMÜ İÇİN ÖNCÜ ADIMLAR ATMAK
- İNSAN VE TOPLUM ODAKLI POZİTİF ETKİMİZİ ARTIRMAK
- SÜRDÜRÜLEBİLİR İŞ MODELLERİNİ TEŞVİK ETMEK
- TEKNOLOJİ, İNOVASYON VE DİJİTALLEŞME
- İNSAN KAYNAĞIMIZ
  - İşimizin Geleceğine Uyum
  - Akıllı ve Uzaktan Çalışma
  - Fiziksel ve Zihinsel Sağlık
  - İşveren Markası Yönetimi ve Yetenek Kazanımı
  - Çalışan Gelişimi ve Eğitimi
    - Mevcut Becerileri Geliştirme ve Yeni Beceriler Kazandırma
    - Sabancı Dönüşüm Ekibi
    - Amaç Odaklı Organizasyon ve Kültür
    - Dijital ve Çevik Gelişim ve Dönüşüm
  - Performans, Ücretlendirme ve Yedekleme
    - Yedekleme Planlaması
    - Sürekli Performans Yönetimi
    - Ücret Yönetimi ve Prim Sistemi
  - Çalışan Memnuniyeti ve Bağlılığı
  - İnsan Hakları, Eşitlik, Çeşitlilik ve Kapsayıcılık
  - Güvenli Çalışma Ortamı
  - Toplulukta 2021'de Öne Çıkanlar
  - Komiteler ve Sorumlulukları
  - Risk Yönetimi
  - İş Etiği
- YÖNETİŞİM
- EKLER

## AKILLI VE UZAKTAN ÇALIŞMA

İşgücü arasında daha esnek ve alternatif çalışma modelleri için istek ve beklenti artıyor. Bu nedenle, 2021 yılında Topluluk düzeyinde “Uzaktan Çalışma Politikası” yayınlanmıştır. Politika; uzaktan çalışma şart ve koşulları, iş sağlığı ve güvenliği prensipleri, hibrit çalışma programları, “Toplantısız Çarşamba” ve uzaktan çalışma paketleri gibi bir çok uygulamanın çerçevesini belirlemektedir. Topluluk; ilkeler, prensipler, sözleşme şablonları gibi, çalışma yönergeleri ile desteklenen, esnek ve alternatif çalışma modelleri de dâhil olmak üzere, tüm fırsat ve teşviklerden yararlanan, “Alternatif Çalışma” modeliyle, verimliliğini artırmıştır. Yeni çalışma modellerini desteklemek, uzakta, hibrit ve yerinde çalışma modellerinde çalışanlar arasındaki işbirliğini geliştirmenin yanı sıra, çalışan motivasyonu ve verimliliğini sağlamak amacıyla, yeni nesil sürekli performans yönetimi sistemi “Perfx” ve “Sabancı Social” gibi çevrimiçi araçların kullanımında artış ve genişleme sağlanmıştır. Bununla birlikte organizasyonel ağ / ilişkisel analiz kullanımı da Topluluk şirketlerinde yaygınlaşmaya başlamıştır.

## FİZİKSEL VE ZİHİNSEL SAĞLIK

Pandemi ayrıca fiziksel, zihinsel ve ruhsal sağlığın önemini de göstermiştir. Sabancı Topluluğu olarak tüm çalışanlarımız ve ailelerine yönelik köklü çalışan destek programlarımızı ek fiziksel, ruhsal ve zihinsel destek paketleriyle zenginleştirdik ve zenginleştirmeye devam edeceğiz.

2021’de stres yönetimi araçları, farkındalık ve dayanıklılık eğitim programları, iyi yaşam uygulamaları, çevrimiçi diyetisyen desteği, koçluk ve uzman oturumlarını içeren çalışan yardım programlarının kullanım alanı genişletilmiştir. Programlara erişen çalışan sayısını izlemek ve ortaya çıkan endişeleri ve sorunları ele almak için veri analitiği ve analizi kullanılmıştır.

## İŞVEREN MARKASI YÖNETİMİ VE YETENEK KAZANIMI

Sabancı Topluluğu, “En Çok Tercih Edilen İşveren” olma konumunu sürekli ve sürdürülebilir bir şekilde korumayı hedeflemektedir. Sabancı Topluluğu, her zaman Yeni Neslin Sabancı’sı kültür ve değerlerine uygun, en iyi yetenekleri işe alacağına söz verir. Sabancı işveren marka vaadini temsil eden ve 2021 yılında lansmanı yapılan “Sabancı Olmak Değiştirir”i tüm çalışanlarına deneyimletmeyi taahhüt eder.

2021 yılında, farklı şirketlerden oluşan karma proje ekipleri, çevik proje yönetimi prensipleriyle on yenilikçi insan kaynakları projesi üzerinde çalıştılar. Çalışan deneyimini ve Sabancı işveren markasını güçlendirmeyi hedefleyen bu projeler “Tasarım Odaklı Yaklaşım” metodolojisi ile tasarlandı ve prototipleri oluşturuldu.

Sabancı Topluluğu, hem profesyoneller hem de üniversite öğrencileri arasında sahip olduğu güçlü işveren markası algısı ile geçtiğimiz yıllarda olduğu gibi bu yıl da bu alanda dünyanın en iyi bilinen araştırma kurumlarından Universum tarafından gerçekleştirilen “En Çekici İşverenler 2021” araştırmasına göre tüm kategorilerde öğrenciler arasında tercih edilen işveren konumunu korudu. Ayrıca, Sabancı Topluluğu 2021 yılında Forbes Dünyanın En İyi İşverenleri sıralamasında ilk 500’de yer aldı.

Bunun dışında, Yeni Nesil Kariyer Deneyimi Programı ve SEED Genç Yetenek Programı başlıklı yetenek kazandırma girişimleri Topluluk genelinde devreye alındı.

## YENİ NESİL KARIYER DENEYİMİ

Yeni Nesil Kariyer Deneyimi Programı, üçüncü ve dördüncü sınıf üniversite öğrencilerine uzaktan uygulamalı projeleri üzerinde çalışma ve Sabancı Topluluğu ekosistemini deneyimleme fırsatı sunmaktadır. 2021 yılında, altı aylık uzun dönemli programdan 60 üniversite öğrencisi, kısa dönemli programdan ise 60 üniversite öğrencisi mezun oldu. Katılımcılar, bir dizi kapsamlı çevrimiçi gelişim fırsatını deneyimlerken, özellikle inovasyon araçları konusunda eğitim aldılar. Ayrıca sürdürülebilirlikle ilgili sorunlara çözüm üretmek amacıyla bir “Ideathon” da tamamladılar. 2020 mezunları ile birlikte Yeni Nesil Kariyer Deneyimi Programı’nın, %48’i kadın olmak üzere yaklaşık 150 mezun üyesi bulunmaktadır. Programın ilk Mezunlar Günü etkinliği 2021 yılında gerçekleştirildi.

## SEED: GENÇ YETENEK PROGRAMI

SEED, 2021’in son çeyreğinde tasarlanan ve başlatılan, maksimum iki yıllık profesyonel iş deneyimine sahip yeni mezunlara yönelik bir programdır. Bu program, özellikle Sabancı Topluluğu’nun 2021-2025 stratejik planında belirtilen büyüme alanlarında yeni yetenekleri işe almayı ve geliştirmeyi amaçlamaktadır. Program kapsamında 40 yeni yeteneğin seçilebilmesi amacıyla %58’i kadınlardan oluşan 10.000 başvuru öğrenme çevikliği ve motivasyon seviyeleri açısından değerlendirildi. Program, profesyonel iş hayatını uygulayarak deneyimlemeye ek olarak hızlandırılmış bir öğrenme ortamında beceri kazandırma eğitimleri ve fonksiyonlar içinde ve arasında rotasyon fırsatlarını da içermektedir.

- RAPOR HAKKINDA
- YÖNETİM KURULU BAŞKANI MESAJI
- CEO MESAJI
- SABANCI HOLDİNG HAKKINDA
- SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE ÖNCÜLÜK ETMEK
- İKLİM ACİL DURUMUNUN ÇÖZÜMÜ İÇİN ÖNCÜ ADIMLAR ATMAK
- İNSAN VE TOPLUM ODAKLI POZİTİF ETKİMİZİ ARTIRMAK
- SÜRDÜRÜLEBİLİR İŞ MODELLERİNİ TEŞVİK ETMEK
- TEKNOLOJİ, İNOVASYON VE DİJİTALLEŞME
- **İNSAN KAYNAĞIMIZ**
  - İşimizin Geleceğine Uyum
  - Akıllı ve Uzaktan Çalışma
  - Fiziksel ve Zihinsel Sağlık
  - İşveren Markası Yönetimi ve Yetenek Kazanımı
  - Çalışan Gelişimi ve Eğitimi
    - Mevcut Becerileri Geliştirme ve Yeni Beceriler Kazandırma
    - Sabancı Dönüşüm Ekibi
    - Amaç Odaklı Organizasyon ve Kültür
    - Dijital ve Çevik Gelişim ve Dönüşüm
  - Performans, Ücretlendirme ve Yedekleme
    - Yedekleme Planlaması
    - Sürekli Performans Yönetimi
    - Ücret Yönetimi ve Prim Sistemi
  - Çalışan Memnuniyeti ve Bağlılığı
  - İnsan Hakları, Eşitlik, Çeşitlilik ve Kapsayıcılık
  - Güvenli Çalışma Ortamı
  - Toplulukta 2021'de Öne Çıkanlar
  - Komiteler ve Sorumlulukları
  - Risk Yönetimi
  - İş Etiği
- YÖNETİŞİM
- EKLER

# ÇALIŞAN GELİŞİMİ VE EĞİTİMİ

6 dk.

Ticari faaliyetlerin başarısının çalışanlarımızın başarısına bağlı olduğunun farkındayız. Bu nedenle Topluluk çalışanlarının gelişimini ve yaşam boyu öğrenmesini desteklemeye öncelik veriyoruz. Çeşitli eğitim ve gelişim programları düzenleyerek ve mevcut programları ihtiyaçlara göre güncelleyerek çalışanlarımızın bilgi, beceri ve yetkinliklerini geliştirmeye çalışıyoruz.

Çalışanların kariyer gelişimini teşvik etmek, mevcut yetenekleri geliştirmek ve yüksek performansı ödüllendirerek çalışan bağlılığını artırmak, yetenek ve kariyer yönetimi yaklaşımımızın vazgeçilmez bir parçasıdır. Bu kapsamda, kariyer yönetim süreçleri ile çalışanlarımıza kariyer yolculuklarında destek oluyor, Topluluk içinde farklı alanlarda veya üst pozisyonlarda görev almalarını kolaylaştırıyoruz. Şirket, birim, mavi yaka, beyaz yaka veya alt yüklenici gözetimsizin Topluluk'taki tüm çalışanların gelişimine odaklanıyoruz. Sürekli değişen işimizde ihtiyaç duyulan bilgi ve becerileri tüm çalışanlarımıza kazandırmak için uzmanlar

tarafından tasarlanan gelişim programları uyguluyor, eğitim ve gelişim programları düzenliyoruz. 2021 yılında Topluluk çalışanlarına toplam 1,5 milyon kişi x saat eğitim verdik.

## MEVCUT BECERİLERİ GELİŞTİRME VE YENİ BECERİLER KAZANDIRMA

Mevcut Becerileri Geliştirme ve Yeni Beceriler Kazandırma, "İşin Geleceğine Uyum" modelinin temel stratejik önceliklerinden biridir. 2021-2025 stratejik plan kapsamında ilk üç yılda 200 milyon TL'nin üzerinde yatırım yapılarak tüm çalışanların geleceğe hazırlanmasına devam edilmiştir. Bu şekilde, yetenek yönetimi ve beceri envanteri arasındaki farkı kapatmayı amaçlanmaktadır. Program katılımcılarının işi bırakma risklerini öngörmek için pozisyon rotasyonları, performans değerlendirmeleri ve motivasyon durumları proaktif olarak takip edilmektedir.





- RAPOR HAKKINDA
- YÖNETİM KURULU BAŞKANI MESAJI
- CEO MESAJI
- SABANCI HOLDİNG HAKKINDA
- SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE ÖNCÜLÜK ETMEK
- İKLİM ACİL DURUMUNUN ÇÖZÜMÜ İÇİN ÖNCÜ ADIMLAR ATMAK
- İNSAN VE TOPLUM ODAKLI POZİTİF ETKİMİZİ ARTIRMAK
- SÜRDÜRÜLEBİLİR İŞ MODELLERİNİ TEŞVİK ETMEK
- TEKNOLOJİ, İNOVASYON VE DİJİTALLEŞME
- İNSAN KAYNAĞIMIZ
  - İşimizin Geleceğine Uyum
  - Akıllı ve Uzaktan Çalışma
  - Fiziksel ve Zihinsel Sağlık
  - İşveren Markası Yönetimi ve Yetenek Kazanımı
  - Çalışan Gelişimi ve Eğitimi
    - Mevcut Becerileri Geliştirme ve Yeni Beceriler Kazandırma
    - Sabancı Dönüşüm Ekibi
    - Amaç Odaklı Organizasyon ve Kültür
    - Dijital ve Çevik Gelişim ve Dönüşüm
  - Performans, Ücretlendirme ve Yedekleme
    - Yedekleme Planlaması
    - Sürekli Performans Yönetimi
    - Ücret Yönetimi ve Prim Sistemi
  - Çalışan Memnuniyeti ve Bağlılığı
  - İnsan Hakları, Eşitlik, Çeşitlilik ve Kapsayıcılık
  - Güvenli Çalışma Ortamı
  - Toplulukta 2021'de Öne Çıkanlar
  - Komiteler ve Sorumlulukları
  - Risk Yönetimi
  - İş Etiği
- YÖNETİŞİM
- EKLER

Sabancı Topluluğu lisansüstü düzeyde çalışanların eğitimine sponsor olmak, indirim sağlamak ve ek izin sunmak gibi eğitim desteği sağlamaktadır. 2021 yılında toplam 96\* çalışan lisansüstü eğitimlerinde desteklenmiştir.

Topluluk Programları	Mevcut Becerileri Geliştirme ve Yeni Beceriler Kazandırma Amaçlı	Süre ve 2021 Katılımcıları
In-Lead	Sanayi Liderleri (In-Lead), Sabancı Topluluğu'nun Sanayi, Yapı Malzemeleri ve Enerji Grubu şirketlerindeki yüksek potansiyelli teknik yöneticilerin ve mühendislerin profesyonel ve liderlik gelişimlerini sağlamak amacıyla geliştirildi.	1 yıl 20 mezun
X-TEND	Yılmazlık, yenilikçi düşünme, iklim değişikliği, çeşitlilik ve kapsayıcılık gibi işin geleceği için gerekli becerilerin kazanılması amacıyla hayata geçirilen, etkileşimli bir online akademi olan X-tend, tüm Topluluk çalışanlarına ve ailelerine açıktır.	8 ay ~1.000 katılımcı
Sabancı İleri Veri Analitiği Akademisi (İVAA)	Program 2021-2025 stratejik planımızın "Dijitalleşmede Liderlik" alanını desteklemektedir. Programın 4. dönemi, Veri Bilimi (Data Scientist) ve Veri Tercümanı (Data Translator) teknik uzmanlıklarına odaklanarak yürütüldü.	8 ay 48 mezun
X-LAB	Bu online ve en güncel harmanlanmış öğrenme metotlu gelişim programı, 2021-2025 stratejik planımızın "inovasyon" boyutunu ve iş yapış şekillerini cesaret göstererek değiştirecek yetkinlikleri destekliyor. Programın 1. Grubu Ideathon aşamasını da tamamlayarak mezun oldu.	4-6 ay 250 mezun

**Liderlik:** Topluluk genelinde, liderlik havuzunu çeşitlendirmek ve Sabancı Liderlik Modelini her seviyeye yaymak amacıyla Liderlik Gelişim Programları yürütülmeye devam edilmiştir.

Topluluk Programları	Liderlik Gelişim Amaçlı	Süre ve 2021 Katılımcıları
TP-X	Program, Sabancı Topluluğu'nda profesyonel kariyerlerinin başında olan, yüksek potansiyelli yeteneklerin liderlik becerilerini geliştirmeye yönelik olarak tasarlanmıştır.	1,5 yıl 20 mezun
X-POSURE	Sabancı Topluluğu orta kademe liderlerinin potansiyellerini geliştirmeye yönelik olarak tasarlanmıştır.	1,5 yıl 20 mezun
X-CELERATE NEXT	Program; Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcısı ve Direktör seviyesindeki Tepe Yönetimin dönüştürücü/bağlantılı/ilham veren/ kapsayıcı liderlik stillerini zenginleştirmek amacıyla tasarlanmıştır.	1,5 yıl 19 katılımcı

\* Bu rakamlara Sabancı Holding şirketleri de dahil edildi.

- RAPOR HAKKINDA
- YÖNETİM KURULU BAŞKANI MESAJI
- CEO MESAJI
- SABANCI HOLDİNG HAKKINDA
- SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE ÖNCÜLÜK ETMEK
- İKLİM ACİL DURUMUNUN ÇÖZÜMÜ İÇİN ÖNCÜ ADIMLAR ATMAK
- İNSAN VE TOPLUM ODAKLI POZİTİF ETKİMİZİ ARTIRMAK
- SÜRDÜRÜLEBİLİR İŞ MODELLERİNİ TEŞVİK ETMEK
- TEKNOLOJİ, İNOVASYON VE DİJİTALLEŞME

## ● İNSAN KAYNAĞIMIZ

- İşimizin Geleceğine Uyum
- Akıllı ve Uzaktan Çalışma
- Fiziksel ve Zihinsel Sağlık
- İşveren Markası Yönetimi ve Yetenek Kazanımı
- Çalışan Gelişimi ve Eğitimi
  - Mevcut Becerileri Geliştirme ve Yeni Beceriler Kazandırma
  - Sabancı Dönüşüm Ekibi
  - Amaç Odaklı Organizasyon ve Kültür
  - Dijital ve Çevik Gelişim ve Dönüşüm
- Performans, Ücretlendirme ve Yedekleme
  - Yedekleme Planlaması
  - Sürekli Performans Yönetimi
  - Ücret Yönetimi ve Prim Sistemi
- Çalışan Memnuniyeti ve Bağlılığı
- İnsan Hakları, Eşitlik, Çeşitlilik ve Kapsayıcılık
- Güvenli Çalışma Ortamı
- Toplulukta 2021'de Öne Çıkanlar
- Komiteler ve Sorumlulukları
- Risk Yönetimi
- İş Etiği

- YÖNETİŞİM
- EKLER

Sabancı Topluluğu 2021 yılında çalışan eğitim programlarına toplam 68 milyon TL ve çalışan başına ortalama 1.425 TL harcamıştır.

Çalışanlarımızın iş etiği konusundaki bilgilerini güncel tutmak, beceri ve performanslarını geliştirmek için çalışıyoruz. Topluluğa yeni katılan her çalışmamıza (yarı zamanlı ve sözleşmeli çalışanlar dahil), çalışanlara yol gösterici olan Sabancı Topluluğu İş Etiği Kuralları (SA-ETİK) konusunda eğitimler veriyoruz. Mevcut çalışanlarımızın SA-ETİK bilgilerini güncel tutmaları ve farkındalık yaratmaları için yıllık yenileme eğitimleri düzenliyoruz. 2019 yılından bu yana çalışanlarımızı kişisel verilerin korunmasının önemi konusunda eğitmek için Kişisel Verilerin Korunması konusunda eğitimler veriyoruz.

## Tüm Eğitimler (çalışan x saat)<sup>62</sup>

1.508.379

2021 ✓

985.230

2020

1.275.741

2019

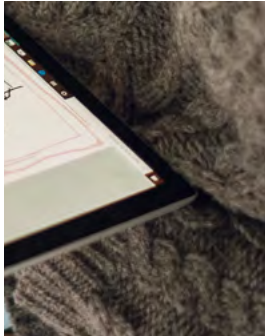
Sabancı Holding kariyer fırsatlarına buradan ulaşabilirsiniz.



<sup>62</sup> İSG eğitim saatleri dahil değildir.

Toplam Eğitim  
Maliyeti 68 milyon  
TL ✓

Çalışan başına  
ortalama  
~1.425 TL ✓



- RAPOR HAKKINDA
- YÖNETİM KURULU BAŞKANI MESAJI
- CEO MESAJI
- SABANCI HOLDİNG HAKKINDA
- SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE ÖNCÜLÜK ETMEK
- İKLİM ACİL DURUMUNUN ÇÖZÜMÜ İÇİN ÖNCÜ ADIMLAR ATMAK
- İNSAN VE TOPLUM ODAKLI POZİTİF ETKİMİZİ ARTIRMAK
- SÜRDÜRÜLEBİLİR İŞ MODELLERİNİ TEŞVİK ETMEK
- TEKNOLOJİ, İNOVASYON VE DİJİTALLEŞME

## ● İNSAN KAYNAĞIMIZ

- İşimizin Geleceğine Uyum
- Akıllı ve Uzaktan Çalışma
- Fiziksel ve Zihinsel Sağlık
- İşveren Markası Yönetimi ve Yetenek Kazanımı
- Çalışan Gelişimi ve Eğitimi
  - Mevcut Becerileri Geliştirme ve Yeni Beceriler Kazandırma
  - Sabancı Dönüşüm Ekibi
  - Amaç Odaklı Organizasyon ve Kültür
  - Dijital ve Çevik Gelişim ve Dönüşüm
- Performans, Ücretlendirme ve Yedekleme
  - Yedekleme Planlaması
  - Sürekli Performans Yönetimi
  - Ücret Yönetimi ve Prim Sistemi
- Çalışan Memnuniyeti ve Bağlılığı
- İnsan Hakları, Eşitlik, Çeşitlilik ve Kapsayıcılık
- Güvenli Çalışma Ortamı
- Toplulukta 2021'de Öne Çıkanlar
- Komiteler ve Sorumlulukları
- Risk Yönetimi
- İş Etiği

## ○ YÖNETİŞİM

## ○ EKLER

### Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Eğitimi

8.890 ✓

çalışan x saat

### Etik eğitimi

21.118 ✓

çalışan x saat

### Sürdürülebilirlik ve çevre eğitimi

18.476 ✓

çalışan x saat

### Rüşvet ve yolsuzluk ile mücadele eğitimi

9.444 ✓

çalışan x saat

### Alt yüklenicilere verilen eğitimler<sup>63</sup>

77.790

çalışan x saat

<sup>63</sup> Carrefoursa, Teknosa, Sabancı Holding ve SabancıDx dahil değildir.

## SABANCI DÖNÜŞÜM EKİBİ

Sabancı Dönüşüm Ekibi (SATT) olarak adlandırılan ve 2021-2025 stratejik planına liderlik eden Topluluk şirketlerinin Genel Müdürleri ve Holding Yürütme Kurulu Üyeleri, tüm Topluluğun varlık amacını birlikte güçlendirmek ve amaca yönelik liderlik stillerini geliştirmek için En İyi Ekip Verimliliği (Top Team Effectiveness) girişimlerini de deneyimledi.

Geçtiğimiz yıllarda olduğu gibi, "Organizasyonel Başarı Planı (OBP)" ve Tepe Yönetim için "Sabancı People Review (SAPR)" süreçleri Topluluk genelinde liderlik potansiyeli değerlendirmesi, yedekleme ilkeleri, yedekleme havuzu güçlülüğü ve organizasyonun geleceğe ne kadar hazır olduğu çerçevesinde gerçekleştirildi. Şirketler arası yedekleme planları ve kritik yeteneklerin gelişim planları oluşturulmuştur. Planlar düzenli olarak gözden geçirilmektedir. 2021 yılında SATT üyeleri ile başlayarak her bir liderlik pozisyonunun kritik deneyim gereksinimleri üzerinde çalışıldı ve bu gereksinimler doğrultusunda liderlerin gelişim ihtiyaçları ve kariyer planları ele alındı.

Liderlik Programı katılımcılarının ve kritik pozisyonlarda yer alan çalışanların işten ayrılma risklerinin öngörülebilmesi amacıyla, kariyer motivasyonları, performans değerlendirmeleri ve rotasyon ihtiyaçları proaktif olarak takip edilmektedir.

## AMAÇ ODAKLI ORGANİZASYON VE KÜLTÜR

2021 yılında, Sabancı Topluluk vaadinin 2021-2025 stratejik planına ve tüm iş kararlarına olan etkisi, yıllık yönetim toplantısında ve üç ayda bir yapılan CEO toplantılarında tüm beyaz ve mavi yaka çalışanlarla paylaşıldı. Sabancı Topluluk vaadi aynı zamanda tüm Topluluk Liderlik Programlarına ve Mevcut Becerileri Geliştirme ve Yeni Beceri Kazandırma Programlarına dahil edildi.

*Topluluk yedekleme planı ve stratejik işgücü planlamasının ayrıntıları için lütfen Performans, Ücretlendirme ve Yedekleme bölümünü ziyaret edin.*



- RAPOR HAKKINDA
- YÖNETİM KURULU BAŞKANI MESAJI
- CEO MESAJI
- SABANCI HOLDİNG HAKKINDA
- SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE ÖNCÜLÜK ETMEK
- İKLİM ACİL DURUMUNUN ÇÖZÜMÜ İÇİN ÖNCÜ ADIMLAR ATMAK
- İNSAN VE TOPLUM ODAKLI POZİTİF ETKİMİZİ ARTIRMAK
- SÜRDÜRÜLEBİLİR İŞ MODELLERİNİ TEŞVİK ETMEK
- TEKNOLOJİ, İNOVASYON VE DİJİTALLEŞME

## ● İNSAN KAYNAĞIMIZ

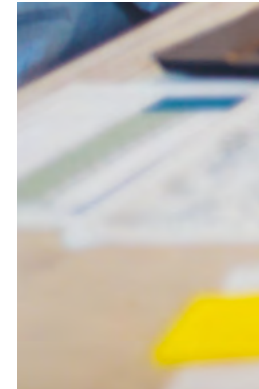
- İşimizin Geleceğine Uyum
- Akıllı ve Uzaktan Çalışma
- Fiziksel ve Zihinsel Sağlık
- İşveren Markası Yönetimi ve Yetenek Kazanımı
- Çalışan Gelişimi ve Eğitimi
  - Mevcut Becerileri Geliştirme ve Yeni Beceriler Kazandırma
  - Sabancı Dönüşüm Ekibi
  - Amaç Odaklı Organizasyon ve Kültür
  - Dijital ve Çevik Gelişim ve Dönüşüm
- Performans, Ücretlendirme ve Yedekleme
  - Yedekleme Planlaması
  - Sürekli Performans Yönetimi
  - Ücret Yönetimi ve Prim Sistemi
- Çalışan Memnuniyeti ve Bağlılığı
- İnsan Hakları, Eşitlik, Çeşitlilik ve Kapsayıcılık
- Güvenli Çalışma Ortamı
- Toplulukta 2021'de Öne Çıkanlar
- Komiteler ve Sorumlulukları
- Risk Yönetimi
- İş Etiği

## ○ YÖNETİŞİM

## ○ EKLER

## DİJİTAL VE ÇEVİK GELİŞİM VE DÖNÜŞÜM

2020 yılından bu yana çevik iş yapma biçimini ve dönüşümünü destekleyen iki kritik girişim, X-Teams ve X-challengers, yürütülmektedir. X-Teams, 2021-2025 stratejik planı doğrultusunda Sabancı Topluluğu dönüşümünü sağlayacak potansiyel stratejik iş geliştirme projeleri üzerinde çevik prensiplerle çalışan ve Topluluk şirketlerinin farklı fonksiyonlarından çalışanların bir araya geldiği bir çevik iş birliği sürecidir. 2020'den bu yana toplam 4 turda, 250 çalışanın yer aldığı ve 26 karma takımdan oluşan X-TEAMS takımları, 26 proje ortaya koydu. X-challengers, genç yetenekleri mevcut ana faaliyet alanını sorgulamak ve stratejik plana katkıda bulunmak üzere bir araya getirerek, dönüşüm kültürünü desteklemek için kurulan önemli bir girişimdir. X-challengers ekibi, 2021 yılında toplam 84 yeni fikir geliştirdi. Söz konusu yeni fikirlerin 15'i, mevcut 2021-2025 stratejik planında yer aldı.



- RAPOR HAKKINDA
- YÖNETİM KURULU BAŞKANI MESAJI
- CEO MESAJI
- SABANCI HOLDİNG HAKKINDA
- SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE ÖNCÜLÜK ETMEK
- İKLİM ACİL DURUMUNUN ÇÖZÜMÜ İÇİN ÖNCÜ ADIMLAR ATMAK
- İNSAN VE TOPLUM ODAKLI POZİTİF ETKİMİZİ ARTIRMAK
- SÜRDÜRÜLEBİLİR İŞ MODELLERİNİ TEŞVİK ETMEK
- TEKNOLOJİ, İNOVASYON VE DİJİTALLEŞME

### ● İNSAN KAYNAĞIMIZ

- İşimizin Geleceğine Uyum
- Akıllı ve Uzaktan Çalışma
- Fiziksel ve Zihinsel Sağlık
- İşveren Markası Yönetimi ve Yetenek Kazanımı
- Çalışan Gelişimi ve Eğitimi
  - Mevcut Becerileri Geliştirme ve Yeni Beceriler Kazandırma
  - Sabancı Dönüşüm Ekibi
  - Amaç Odaklı Organizasyon ve Kültür
  - Dijital ve Çevik Gelişim ve Dönüşüm
- Performans, Ücretlendirme ve Yedekleme
  - Yedekleme Planlaması
  - Sürekli Performans Yönetimi
  - Ücret Yönetimi ve Prim Sistemi
- Çalışan Memnuniyeti ve Bağlılığı
- İnsan Hakları, Eşitlik, Çeşitlilik ve Kapsayıcılık
- Güvenli Çalışma Ortamı
- Toplulukta 2021'de Öne Çıkanlar
- Komiteler ve Sorumlulukları
- Risk Yönetimi
- İş Etiği

### ○ YÖNETİŞİM

### ○ EKLER

# PERFORMANS, ÜCRETLENDİRME VE YEDEKLEME

8 dk.

## YEDEKLEME PLANLAMASI

Sabancı Topluluğu olarak Organizasyonel Başarı Planı (OBP) ile sürdürülebilir insan kaynağının temelini oluşturuyor, her yıl şirket bazında yetenek yönetimine ait unsurları uçtan uca değerlendiriyoruz. 2021 yılında OBP sürecini Yeni Neslin Sabancı'sı vizyonu ile uyumlu Sabancı Liderlik Modeli doğrultusunda yürüttük. Bu kapsamda, uygun potansiyel değerlendirmesi, yedekleme prensipleri ve organizasyonel sağlamlılık gibi kriterleri dikkate aldık.

Sabancı Liderlik Modeli ile Yeni Neslin Sabancı'sı vizyonunu oluşturan yetkinlik modelini ve bu yetkinlikleri sergilemek için sahip olunması beklenen kişilik özellikleri, güdüler ve deneyimleri bütünsel olarak ortaya koyuyoruz. Bu bağlamda, Topluluk genelinde çalışanların potansiyellerini ve daha üst liderlik rollerine hazır olma durumlarını daha doğru bir şekilde tespit etmeyi ve çalışanların kariyer planlamaları ve gelişimlerini akılcı kriterlerle desteklemeyi hedefliyoruz.

Topluluğun üst yönetimi için OBP sürecini Sabancı People Review (SAPR) ile yürüterek, üst yönetimde yer alan liderlerin potansiyelleri ve kariyer gelişimlerini gözden geçirerek kritik pozisyonlar için yedekleme planları oluşturduk. Hazırladığımız planların düzenli takibini gerçekleştirdik. Şirket içi, şirketler arası, fonksiyonlar arası gibi kriterler ve kadın yedek oranı gibi çeşitlilik ve kapsayıcılık göstergelerini de yedekleme planlarımıza dahil ettik.

Önem verdiğimiz ve aksiyon aldığımız bir diğer konu ise Stratejik İş Gücü Planlaması modeli. Bu model, Topluluk şirketlerimizin gelecekte stratejik planlarını uygulayabilmeleri için ihtiyaç duyacakları yetkinlikleri öngören ve bu yetkinlikleri ikame etmeyi hedefleyen bir İK planlama yaklaşımı içermektedir. Bu modelle, iş gücümüzdeki değişim ihtiyaçlarını çok önceden vurgulamak ve çalışanlarımızı ve kurumlarımızı bu değişikliklere hazırlamak için gelişmiş veri analitiği uygulamaları kullanıyoruz.

Çalışanlarımızın kariyer gelişimlerini desteklemek üzere yaptığımız bir başka çalışma ise Sabancı'da Kariyer uygulaması. Topluluk bünyesindeki açık pozisyonları öncelikle çalışanlarımız ile paylaşıyoruz. Duyuru, başvuru ve aday önerme süreçlerinin tamamını Sabancı Kariyer Portalı'nda devam ettiriyoruz. İstedikleri takdirde çalışanlarımızın farklı şirket, sektör ve birimlerde deneyim elde etmeleri için fırsatlar yaratıyoruz. Toplulukta 2021 yılında açılan pozisyonların %49'u iç adaylarla doldurulurken toplamda 8.122 yeni çalışan Topluluk bünyesine katıldı.

## SÜREKLİ PERFORMANS YÖNETİMİ

Performans kültürü, stratejimizin önemli katma değer yaratan unsurlarından biri. Bu stratejik öncelik çerçevesinde, tüm Topluluk şirketlerinden çalışanların katılımı ile geliştirdiğimiz çağdaş bir performans yönetim sistemi benimsiyoruz. Performans yönetim sistemini geliştirirken bu sistemin Topluluk şirketleri stratejilerini, taahhütlerini ve hedeflerini destekleyen, Hedefler ve Anahtar Sonuçlar (OKR) yaklaşımını temel alan, şeffaflığa dayanan, çevik ve esnek, iş birliğini destekleyen, açık ve sürekli geri bildirim diyalogları ile beslenen bir yapıda olmasına öncelik gösterdik. Kişiyeye özel performans yönetim yazılımı olan Perfx (Sabancı Grubu ve SabancıDx tarafından tasarlanan ve oluşturulan) kullanıyoruz. 2021 yılında Topluluk çalışanlarının %100'ü düzenli performans değerlendirme sürecine tabi tutuldu.

<sup>44</sup> Akbank, Carrefoursa, Kordsa ve CSC BV dahil değildir.

- RAPOR HAKKINDA
- YÖNETİM KURULU BAŞKANI MESAJI
- CEO MESAJI
- SABANCI HOLDİNG HAKKINDA
- SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE ÖNCÜLÜK ETMEK
- İKLİM ACİL DURUMUNUN ÇÖZÜMÜ İÇİN ÖNCÜ ADIMLAR ATMAK
- İNSAN VE TOPLUM ODAKLI POZİTİF ETKİMİZİ ARTIRMAK
- SÜRDÜRÜLEBİLİR İŞ MODELLERİNİ TEŞVİK ETMEK
- TEKNOLOJİ, İNOVASYON VE DİJİTALLEŞME
- İNSAN KAYNAĞIMIZ
  - İşimizin Geleceğine Uyum
  - Akıllı ve Uzaktan Çalışma
  - Fiziksel ve Zihinsel Sağlık
  - İşveren Markası Yönetimi ve Yetenek Kazanımı
  - Çalışan Gelişimi ve Eğitimi
    - Mevcut Becerileri Geliştirme ve Yeni Beceriler Kazandırma
    - Sabancı Dönüşüm Ekibi
    - Amaç Odaklı Organizasyon ve Kültür
    - Dijital ve Çevik Gelişim ve Dönüşüm
  - Performans, Ücretlendirme ve Yedekleme
    - Yedekleme Planlaması
    - Sürekli Performans Yönetimi
    - Ücret Yönetimi ve Prim Sistemi
  - Çalışan Memnuniyeti ve Bağlılığı
  - İnsan Hakları, Eşitlik, Çeşitlilik ve Kapsayıcılık
  - Güvenli Çalışma Ortamı
  - Toplulukta 2021'de Öne Çıkanlar
  - Komiteler ve Sorumlulukları
  - Risk Yönetimi
  - İş Etiği
- YÖNETİŞİM
- EKLER

## ÜCRET YÖNETİMİ VE PRIM SİSTEMİ

Sabancı Topluluğu, yetenekleri çekmek, elde tutmak, motive etmek ve ödüllendirmek için, rekabetçi toplam ücretlendirme imkanları sağlayan, dengeli ve etkili bir şekilde yönetilen bir ücretlendirme sistemi uygulamaktadır. Sabancı Topluluğu'nda ücretlendirme, yürürlükteki yasaların, mevzuat gerekliliklerinin yanı sıra, pazardaki gelişmelere de uygun olarak yönetilmektedir.

Üst Yönetim pozisyonları da dâhil olmak üzere, çalışanlar için, ücretlendirme modeli; sabit ücret, yan haklar, ödenekler ve kısa ve uzun vadeli prim ödüllerinden oluşan değişken ücret bileşenlerinden oluşmaktadır.

Cinsiyet eşitliği ücretlendirme modelimizin temel kriterlerindedir. Topluğumuzda erkek ve kadın ücret oranı 1'dir ve kadın ve erkek çalışanlar eşit ücret almaktadır. Ayrıca Sabancı Topluluğunda kadınlara yönelik baz ücret farkı bulunmaz. Sabancı Holding, eşitliğin sürdürülebilmesi adına, her yıl, baz ücret farkı analizini de içeren, "eşit işe eşit ücret" analizlerini gerçekleştirmektedir. Eşitliği korumaya yönelik eylem planımız uyarınca, Topluluk genelinde bir Politika yayınlanmıştır. Bu Politikaya göre

- yönetim seviyesi dökümü ile ücret farkı rakamları (hem baz ücret farkı hem de eşit işe eşit ücret rakamları) açıklanır ve
- şirket bazında ücret farkı varsa<sup>65</sup>, eşitliği sağlamak için her şirket en fazla 2 yıllık bir yol haritası belirler. Azaltma eylem planının kapsamına ücret ayarlamaları dahil edilebilir.

## 12. ALTIN YAKA ÖDÜLLERİ

Tanıma ve Takdir sistemlerinin en önemli bileşenlerinden biri olan 12. Sabancı Altın Yaka Ödülleri'ni, tüm Topluluk Şirketlerine internet üzerinden canlı yayın yaparak Ekim 2021'de gerçekleştirdik Topluluk Şirketlerinden toplam 153 proje, Yeni Neslin Sabancı'sı, İnovasyon, Müşteri Deneyimi, Yalın Dönüşüm ve Sürekli Gelişim ve Dijitalleşme kategorilerinde yarıştı. En iyi uygulamalar, Topluluk çalışanlarının oyları ile ödüllendirildi. Altın Yaka Ödülleri'nin kazanan projeleri adına, Sabancı Vakfı ile belirlenen sivil toplum kuruluşlarına bağış yapıldı.

<sup>65</sup> Eşit işe eşit ücret ilkesini ifade eder. Beyaz yaka çalışanlar dahildir.

Cinsiyet eşitliği ücretlendirme modelimizin temel kriterlerindedir. Sabancı Holding'de kadın-erkek ücret oranı 1'dir.



- RAPOR HAKKINDA
- YÖNETİM KURULU BAŞKANI MESAJI
- CEO MESAJI
- SABANCI HOLDİNG HAKKINDA
- SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE ÖNCÜLÜK ETMEK
- İKLİM ACİL DURUMUNUN ÇÖZÜMÜ İÇİN ÖNCÜ ADIMLAR ATMAK
- İNSAN VE TOPLUM ODAKLI POZİTİF ETKİMİZİ ARTIRMAK
- SÜRDÜRÜLEBİLİR İŞ MODELLERİNİ TEŞVİK ETMEK
- TEKNOLOJİ, İNOVASYON VE DİJİTALLEŞME

## ● İNSAN KAYNAĞIMIZ

- İşimizin Geleceğine Uyum
- Akıllı ve Uzaktan Çalışma
- Fiziksel ve Zihinsel Sağlık
- İşveren Markası Yönetimi ve Yetenek Kazanımı
- Çalışan Gelişimi ve Eğitimi
  - Mevcut Becerileri Geliştirme ve Yeni Beceriler Kazandırma
  - Sabancı Dönüşüm Ekibi
  - Amaç Odaklı Organizasyon ve Kültür
  - Dijital ve Çevik Gelişim ve Dönüşüm
- Performans, Ücretlendirme ve Yedekleme
  - Yedekleme Planlaması
  - Sürekli Performans Yönetimi
  - Ücret Yönetimi ve Prim Sistemi
- Çalışan Memnuniyeti ve Bağlılığı
- İnsan Hakları, Eşitlik, Çeşitlilik ve Kapsayıcılık
- Güvenli Çalışma Ortamı
- Toplulukta 2021'de Öne Çıkanlar
- Komiteler ve Sorumlulukları
- Risk Yönetimi
- İş Etiği

## ○ YÖNETİŞİM

## ○ EKLER

Ücretlendirme politikaları her yıl; makro ekonomik veriler, bağımsız anketler aracılığı ile, düzenli olarak alınan, emsal (peer) grup ve sektör bazlı ücret araştırmaları raporlarının yanı sıra, şirket büyüklüğü, kurumsal uzun vadeli hedefler, bireysel iş büyüklüğü, şirket içi ve şirket dışı ücret dengesi de dikkate alınarak gözden geçirilir ve güncellenir. Ücretlendirme modellerinin ek faydalarla desteklenmesi için, Sabancı Topluluğu'nun tüm şirketlerinde, çalışanların beklenti ve ihtiyaçları doğrultusunda, iş büyüklüğü, rol ve şirket bazında değişen içeriklerde ve esnekliklerde, yan hak uygulamaları bulunmaktadır.

Performans beklentileri net olarak tanımlanır ve Hedefler ve Anahtar Sonuçlar (OKRs) ve Anahtar Performans Göstergeleri (KPIs) kullanılarak, yapılandırılmış sürekli performans yönetim sistemi çerçevesinde takip edilir. Performans sonuçları, ücretlendirme kararlarını desteklemek için kullanılır.



TOPLAM ÖDÜL	TOPLAM GELİR PAKETİ	TOPLAM NAKİT	Tanıtma, Takdir ve Destekleyici Uygulamalar	Esnek Çalışma Kariyer Gelişimi Eğitim Desteği Altın Yaka Ödülleri Tanıtma & Takdir Uygulamaları İş Ortamı	Sabancı Topluluğu, çalışanlarına, emsal (peer) grup ve sektör uygulamaları dikkate alarak tasarlanmış, geniş bir yan hak tanıtma, takdir ve çalışan destek uygulamaları sunar.
			Yan Haklar	Kurum Katkılı Bireysel Emeklilik Özel Sağlık Sigortası Servis / Yakıt Yardımı / Şirket Aracı Cep Telefonu / Telefon Hattı	
			Değişken Ücret	Kısa Vadeli Primler Uzun Vadeli Primler	
			Sabit Ücret	Baz Ücret	Baz ücret, çalışanın rolünün büyüklüğü, kapsamı ve işin karmaşıklığı, sorumluluk seviyesi, profesyonel deneyimi dikkate alınarak tanımlanır, yıllık olarak gözden geçirilir.





- RAPOR HAKKINDA
- YÖNETİM KURULU BAŞKANI MESAJI
- CEO MESAJI
- SABANCI HOLDİNG HAKKINDA
- SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE ÖNCÜLÜK ETMEK
- İKLİM ACİL DURUMUNUN ÇÖZÜMÜ İÇİN ÖNCÜ ADIMLAR ATMAK
- İNSAN VE TOPLUM ODAKLI POZİTİF ETKİMİZİ ARTIRMAK
- SÜRDÜRÜLEBİLİR İŞ MODELLERİNİ TEŞVİK ETMEK
- TEKNOLOJİ, İNOVASYON VE DİJİTALLEŞME
- **İNSAN KAYNAĞIMIZ**
  - İşimizin Geleceğine Uyum
  - Akıllı ve Uzaktan Çalışma
  - Fiziksel ve Zihinsel Sağlık
  - İşveren Markası Yönetimi ve Yetenek Kazanımı
  - Çalışan Gelişimi ve Eğitimi
    - Mevcut Becerileri Geliştirme ve Yeni Beceriler Kazandırma
    - Sabancı Dönüşüm Ekibi
    - Amaç Odaklı Organizasyon ve Kültür
    - Dijital ve Çevik Gelişim ve Dönüşüm
  - Performans, Ücretlendirme ve Yedekleme
    - Yedekleme Planlaması
    - Sürekli Performans Yönetimi
    - Ücret Yönetimi ve Prim Sistemi
  - Çalışan Memnuniyeti ve Bağlılığı
  - İnsan Hakları, Eşitlik, Çeşitlilik ve Kapsayıcılık
  - Güvenli Çalışma Ortamı
  - Toplulukta 2021'de Öne Çıkanlar
  - Komiteler ve Sorumlulukları
  - Risk Yönetimi
  - İş Etiği
- YÖNETİŞİM
- EKLER

## ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ VE BAĞLILIĞI

İşimizin Geleceğine Uyum kapsamında gerçekleştirdiğimiz aksiyonlar, çalışanlarımızın memnuniyeti ve refahını temel alıyor. 7 ana başlık<sup>66</sup> ve 34 alt başlıktan oluşan bir modelle yönetilen program, her nesilden ve pozisyondan çalışanlarımızın beklentilerini ve ihtiyaçlarını duymaya yönelik, kapsayıcı ve demokratik bir yöntemle belirlendi. Bu kapsamda 200'e yakın detaylı analiz toplantısı, uluslararası uzmanların da katılımıyla 40'ın üzerinde tasarım toplantısı, binlerce kişinin katıldığı 30'dan fazla anket, sayısız çalıştaylar, değerlendirmeler ve şirketlerarası birbirinden öğrenme seansları gerçekleştirdik. Bu kapsamda planladığımız ve aldığımız aksiyonlar:

Çalışan bağlılığını ve memnuniyetini düzenli olarak bağımsız şirketler aracılığıyla ölçerek çalışanlardan geri bildirim alıyor ve çalışan bağlılığını artıracak aksiyonları belirliyoruz. Ayrıca, çalışanların organizasyonel iklimle ilişkin algılarını ve bu iklim üzerinde en büyük etkiye sahip olan yönetim ekibinin liderlik stillerini yıllık olarak ölçmek için bağımsız kuruluşların hizmetlerinden yararlanıyoruz. Liderlik stilleri ile ilgili sonuçlar, Üst Yönetimin İnsan ve Organizasyon performans hedefinde bir kriter olarak yer almaktadır.

## BAĞLILIK SKORU

Sabancı Topluluğu, hem profesyoneller hem de üniversite öğrencileri arasında sahip olduğu güçlü işveren markası algısı ile geçtiğimiz yıllarda olduğu gibi bu yıl da bu alanda dünyanın en iyi bilinen araştırma kurumlarından Universum tarafından gerçekleştirilen "En Çekici İşverenler 2021" araştırmasına göre tüm kategorilerde öğrenciler arasında tercih edilen işveren konumunu korudu. Ayrıca, Sabancı Topluluğu 2021 yılında Forbes Dünyanın En İyi İşverenleri sıralamasında ilk 500'de yer aldı.

Sadakat, Çeviklik, Liderlik ve Çalışan Deneyimini kapsayan Sabancı Topluluğu'nun çalışan bağlılığı Türkiye ortalamasının üzerindedir.



<sup>66</sup> Uzaktan Çalışma, Beden ve Ruh Sağlığı, Esnek ve Yüksek Performanslı İş Gücü, Yeni Yetenek ve Beceri Paradigması, Kafa, Kalp ve Ellerle Liderlik, Amaç Odaklı Organizasyon ve Kültür, Dayanıklı ve Çevik Organizasyon.

- RAPOR HAKKINDA
- YÖNETİM KURULU BAŞKANI MESAJI
- CEO MESAJI
- SABANCI HOLDİNG HAKKINDA
- SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE ÖNCÜLÜK ETMEK
- İKLİM ACİL DURUMUNUN ÇÖZÜMÜ İÇİN ÖNCÜ ADIMLAR ATMAK
- İNSAN VE TOPLUM ODAKLI POZİTİF ETKİMİZİ ARTIRMAK
- SÜRDÜRÜLEBİLİR İŞ MODELLERİNİ TEŞVİK ETMEK
- TEKNOLOJİ, İNOVASYON VE DİJİTALLEŞME
- **İNSAN KAYNAĞIMIZ**
  - İşimizin Geleceğine Uyum
  - Akıllı ve Uzaktan Çalışma
  - Fiziksel ve Zihinsel Sağlık
  - İşveren Markası Yönetimi ve Yetenek Kazanımı
  - Çalışan Gelişimi ve Eğitimi
    - Mevcut Becerileri Geliştirme ve Yeni Beceriler Kazandırma
    - Sabancı Dönüşüm Ekibi
    - Amaç Odaklı Organizasyon ve Kültür
    - Dijital ve Çevik Gelişim ve Dönüşüm
  - Performans, Ücretlendirme ve Yedekleme
    - Yedekleme Planlaması
    - Sürekli Performans Yönetimi
    - Ücret Yönetimi ve Prim Sistemi
  - Çalışan Memnuniyeti ve Bağlılığı
  - İnsan Hakları, Eşitlik, Çeşitlilik ve Kapsayıcılık
  - Güvenli Çalışma Ortamı
  - Toplulukta 2021'de Öne Çıkanlar
  - Komiteler ve Sorumlulukları
  - Risk Yönetimi
  - İş Etiği
- YÖNETİŞİM
- EKLER

# İNSAN HAKLARI, EŞİTLİK, ÇEŞİTLİLİK VE KAPSAYICILIK

5 dk.

Sabancı Holding, Sorumlu Yatırım ve Durum Tespiti Politikasında, tedarikçiler ve iş gücü dahil olmak üzere tüm değer zinciri için İnsan Hakları standartlarını, hariç tutma kriterlerini ve durum tespiti çerçevesini belirlemektedir. Konular arasında asgari ücret, savunma sanayi normları, işçi hakları, çocuk işçiliği ve benzerleri yer alıyor.

Sorumlu yatırım ve insan kaynakları yönetim yaklaşımımızın ayrılmaz bir parçası olarak, İş yerinde çeşitliliğin sağlanması ve tüm çalışanlara eşit hak ve fırsatlar tanınmasının, başarılı ve verimli bir iş ortamını mümkün kıldığına ve aynı zamanda sosyoekonomik kalkınmaya katkı sağladığına inanıyoruz. Sabancı Topluluğunda çalışanlar arasında dil, ırk, renk, cinsiyet, siyasi düşünce, inanç, din, mezhep, yaş, fiziksel engel veya benzeri nedenlerden kaynaklanabilecek hiçbir ayrımcılığa müsaade etmiyoruz İş'te Eşitlik Bildirgesi'nin imzacısı olarak çalışanlar için adil bir çalışma ortamının oluşturulması ve sürdürülmesini en önemli önceliklerimizden biri kabul ediyoruz. İş ortamında kapsayıcılık ve çeşitliliği önemsiyoruz. Topluluk şirketlerinde kadınların, gençlerin ve engellilerin iş hayatına etkin biçimde katılmaları için teşvik edici uygulamalar hayata geçiriyor, tüm Topluluk şirketlerinde fırsat eşitliği sağlıyoruz 2022'de Sabancı Holding, Topluluğumuzu yönlendirecek yeni bir Çeşitlilik, Kapsayıcılık ve Tacizle Mücadele Politikası yayınladı. İnsan Kaynakları ve Sürdürülebilirlik Grup Başkanı Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık Liderliği görevini de üstlenmektedir. Topluluk şirketlerimiz her biri de aynı konuda en üst düzeyde sahiplik ve şampiyonlar belirlemeye başladı.

Çeşitlilik, Kapsayıcılık ve Tacizle Mücadele Politikamızın lansmanı ile Topluluk şirketlerimiz de kadınların işyerinde her düzeyde eşit temsili için yol haritalarını belirlemeye başladılar.

*Eşit ücretlendirme politikalarımız hakkında daha fazla bilgi edinmek için lütfen sayfa 85'teki Ücret ve Prim Yönetimi bölümünü ziyaret edin.*



Sabancı Topluluğu, aşağıdaki uluslararası standartlara uymayı taahhüt eder:

- İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi,
- Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) Çalışma Yaşamında Temel İlkeler ve Haklar Bildirgesi
- OECD Çok Uluslu Şirketler Rehberi (2011)
- Birleşmiş Milletler İş Dünyası ve İnsan Haklarına Dair Rehber İlkeler
- Kadının Güçlenmesi Prensipleri
- Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi

Sabancı Holding BM Küresel İlkeler Sözleşmesi'nin ve Kadının Güçlenmesi Prensipleri imzacılarından.

- RAPOR HAKKINDA
- YÖNETİM KURULU BAŞKANI MESAJI
- CEO MESAJI
- SABANCI HOLDİNG HAKKINDA
- SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE ÖNCÜLÜK ETMEK
- İKLİM ACİL DURUMUNUN ÇÖZÜMÜ İÇİN ÖNCÜ ADIMLAR ATMAK
- İNSAN VE TOPLUM ODAKLI POZİTİF ETKİMİZİ ARTIRMAK
- SÜRDÜRÜLEBİLİR İŞ MODELLERİNİ TEŞVİK ETMEK
- TEKNOLOJİ, İNOVASYON VE DİJİTALLEŞME

## ● İNSAN KAYNAĞIMIZ

- İşimizin Geleceğine Uyum
- Akıllı ve Uzaktan Çalışma
- Fiziksel ve Zihinsel Sağlık
- İşveren Markası Yönetimi ve Yetenek Kazanımı
- Çalışan Gelişimi ve Eğitimi
  - Mevcut Becerileri Geliştirme ve Yeni Beceriler Kazandırma
  - Sabancı Dönüşüm Ekibi
  - Amaç Odaklı Organizasyon ve Kültür
  - Dijital ve Çevik Gelişim ve Dönüşüm
- Performans, Ücretlendirme ve Yedekleme
  - Yedekleme Planlaması
  - Sürekli Performans Yönetimi
  - Ücret Yönetimi ve Prim Sistemi
- Çalışan Memnuniyeti ve Bağlılığı
- İnsan Hakları, Eşitlik, Çeşitlilik ve Kapsayıcılık
- Güvenli Çalışma Ortamı
- Toplulukta 2021'de Öne Çıkanlar
- Komiteler ve Sorumlulukları
- Risk Yönetimi
- İş Etiği

## ○ YÖNETİŞİM

## ○ EKLER

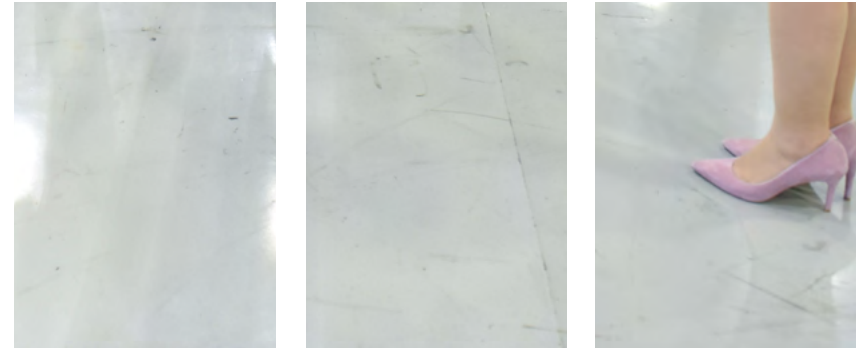
### KADININ GÜÇLENMESİ PRENSİPLERİ

Sabancı Holding, Enerjisa Enerji, Carrefoursa, Teknosa, Akçansa, Çimsa ve Kordsa; Birleşmiş Milletler Toplumsal Cinsiyet Eşitliği ve Kadının Güçlenmesi Birimi (BM Kadın Birimi) ve Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi (UN Global Compact) ortaklığıyla oluşturulan Kadının Güçlenmesi Prensipleri (Women's Empowerment Principles – WEPs) Platformu'nun imzacıları arasında yer alıyor. Bu Topluluk şirketleri iş dünyasında cinsiyet eşitliğine ve kadın çalışanların ekonomik güçlenmesine destek oluyor.

Sabancı Holding olarak, 2030 yılına kadar kadın liderleri %50'ye çıkarmayı taahhüt ediyoruz. Bu oran AB ortalaması ile zaten uyumlu olan 2020 rakamlarına kıyasla %32'lik bir artış anlamına geliyor.

Sabancı Holding, dünyanın 'En Kadın Dostu' şirketlerinden biri oldu.

Sabancı Holding, şirketlerin cinsiyet eşitliğine bağlı performansını 5 başlıkta değerlendiren, 2022 Bloomberg Cinsiyet Eşitliği'ne katıldı.



- RAPOR HAKKINDA
- YÖNETİM KURULU BAŞKANI MESAJI
- CEO MESAJI
- SABANCI HOLDİNG HAKKINDA
- SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE ÖNCÜLÜK ETMEK
- İKLİM ACİL DURUMUNUN ÇÖZÜMÜ İÇİN ÖNCÜ ADIMLAR ATMAK
- İNSAN VE TOPLUM ODAKLI POZİTİF ETKİMİZİ ARTIRMAK
- SÜRDÜRÜLEBİLİR İŞ MODELLERİNİ TEŞVİK ETMEK
- TEKNOLOJİ, İNOVASYON VE DİJİTALLEŞME
- İNSAN KAYNAĞIMIZ
  - Üşimizin Geleceğine Uyum
  - Akıllı ve Uzaktan Çalışma
  - Fiziksel ve Zihinsel Sağlık
  - İşveren Markası Yönetimi ve Yetenek Kazanımı
  - Çalışan Gelişimi ve Eğitimi
    - Mevcut Becerileri Geliştirme ve Yeni Beceriler Kazandırma
    - Sabancı Dönüşüm Ekibi
    - Amaç Odaklı Organizasyon ve Kültür
    - Dijital ve Çevik Gelişim ve Dönüşüm
  - Performans, Ücretlendirme ve Yedekleme
    - Yedekleme Planlaması
    - Sürekli Performans Yönetimi
    - Ücret Yönetimi ve Prim Sistemi
  - Çalışan Memnuniyeti ve Bağlılığı
  - İnsan Hakları, Eşitlik, Çeşitlilik ve Kapsayıcılık
  - Güvenli Çalışma Ortamı
  - Toplulukta 2021'de Öne Çıkanlar
  - Komiteler ve Sorumlulukları
  - Risk Yönetimi
  - İş Etiği
- YÖNETİŞİM
- EKLER

Sabancı'nın gücünü, benzersiz özelliklere ve yetkinliğe sahip nitelikli çalışanlardan aldığına inanıyoruz. 2021 sonu itibarıyla alt yükleniciler dahil 60.000'den fazla kişiye istihdam yaratıyoruz. Çalışanlarımızın %30'u ve yöneticilerimizin %40'ı kadındır. Çalışanlarımızı cinsiyetleri ne olursa olsun evde ve aileleriyle birlikte aktif roller almaya teşvik ediyoruz. Kadınların doğum izninden sonra işe dönüşlerini kolaylaştırıyoruz. Ayrıca 2021 yılında tüm çalışanlarımıza toplumsal cinsiyet, kalıp yargılar, ayrımcılık, cinsel taciz ve şiddet, dil ve iletişimde cinsiyetçilik ve ayrımcılık ve bilinçsiz önyargı konularında temel kavramları içeren Cinsiyet Eşitliği eğitimleri verdik. Yönetim seviyesi için, bilinçsiz önyargıları ortadan kaldırmaya yönelik bölümleri içeren zorunlu 8.890 çalışan\*saat eğitimlerimiz bulunuyor.

Sabancı Holding, toplumsal cinsiyet eşitliğine kendini adayan şirketlerin performansını beş başlıkta değerlendiren 2022 Bloomberg Cinsiyet Eşitliği Endeksi'nde yer almıştır. Sabancı Topluluğu'nda kadınlar yönetim kurulu başkanı dahil olmak üzere yönetim kurulu koltuklarının %44'üne sahiptir.

**Sabancı Topluluğu'nda kadınlar yönetim kurulu başkanı dahil olmak üzere yönetim kurulu koltuklarının %44'üne sahiptir.**

#### Yönetim Pozisyonlarındaki Çalışanlar



#### Cinsiyete Göre Çalışanlar



#### Kadın Çalışanların Bilişim, Ar-Ge ve Gelir Getirici Rollerdeki Payı

	Kadın Çalışan Payı (%)
STEM <sup>68</sup>	%33 ✓
Gelir Getirici <sup>69</sup>	%43 ✓

Doğum/Ebeveyn İzni (2021)	Kadın	Erkek
	Doğum/ebeveyn izni verilen çalışanlar	749 ✓
Doğum/ebeveyn izninden sonra işe dönen çalışanlar	682 ✓	1.775 ✓

<sup>67</sup> Çalışan sayısına doğrudan Türkiye operasyonlarında çalışan çalışanlar dahildir. <sup>68</sup> Bilim, Teknoloji, Mühendislik ve Matematik. <sup>69</sup> Gelir getirici roller pozisyon boş kaldığında şirket için gelir kaybına neden olan rolleri ifade eder.

- RAPOR HAKKINDA
- YÖNETİM KURULU BAŞKANI MESAJI
- CEO MESAJI
- SABANCI HOLDİNG HAKKINDA
- SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE ÖNCÜLÜK ETMEK
- İKLİM ACİL DURUMUNUN ÇÖZÜMÜ İÇİN ÖNCÜ ADIMLAR ATMAK
- İNSAN VE TOPLUM ODAKLI POZİTİF ETKİMİZİ ARTIRMAK
- SÜRDÜRÜLEBİLİR İŞ MODELLERİNİ TEŞVİK ETMEK
- TEKNOLOJİ, İNOVASYON VE DİJİTALLEŞME

## ● İNSAN KAYNAĞIMIZ

- İşimizin Geleceğine Uyum
- Akıllı ve Uzaktan Çalışma
- Fiziksel ve Zihinsel Sağlık
- İşveren Markası Yönetimi ve Yetenek Kazanımı
- Çalışan Gelişimi ve Eğitimi
  - Mevcut Becerileri Geliştirme ve Yeni Beceriler Kazandırma
  - Sabancı Dönüşüm Ekibi
  - Amaç Odaklı Organizasyon ve Kültür
  - Dijital ve Çevik Gelişim ve Dönüşüm
- Performans, Ücretlendirme ve Yedekleme
  - Yedekleme Planlaması
  - Sürekli Performans Yönetimi
  - Ücret Yönetimi ve Prim Sistemi
- Çalışan Memnuniyeti ve Bağlılığı
- İnsan Hakları, Eşitlik, Çeşitlilik ve Kapsayıcılık
- Güvenli Çalışma Ortamı
- Toplulukta 2021'de Öne Çıkanlar
- Komiteler ve Sorumlulukları
- Risk Yönetimi
- İş Etiği

## ○ YÖNETİŞİM

## ○ EKLER

Kadına yönelik şiddetle mücadele için de çalışıyoruz. Sabancı Topluluğu olarak, Sabancı Üniversitesi Kurumsal Yönetim Forumu tarafından yürütülen İş Dünyası Aile İçi Şiddete Karşı (Business Against Domestic Violence - BADV) projesini destekliyoruz. Proje kapsamında Topluluk genelinde Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Eğitimi verilmektedir.

Bünyesinde farklı yaş gruplarından çalışanları bir arada bulunduran şirketler güçlü performans gösteriyor. Yeni yeteneklere fırsat tanımak hem eşitlik ve çeşitliliği sağlamak hem de iş performansı açısından önemli bir rol oynuyor. Sabancı Topluluğu olarak genç yeteneklere iş dünyasında alan tanınmasını önemsiyoruz. Bu doğrultuda, gençleri Topluluk bünyesine katmak için çalışmalar yürütüyoruz. Tüm beyaz yaka çalışanların yaklaşık %76'sı Y kuşağından oluşuyor.

Engelli çalışanların koşullarına uygun fiziksel imkanlar sağlıyor ve belirli aralıklarla bunları gözden geçirerek gerekli düzenlemeleri yapıyoruz. Topluluk bünyesindeki tüm çalışanların %3'ü engelli çalışanlar oluşturuyor.

Çalışanların sendikalaşma hak ve özgürlüklerini Sabancı Topluluğu İnsan Kaynakları Politikası ile koruyoruz.

Sabancı Topluluğu Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Politikası ve Girişimleri, Brandon Hall Human Capital Management Excellence Programından iki ALTIN ödül ("Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık Girişimlerinde En İyi Gelişme" ve "Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılıkta En İyi Yönetişim" kategorileri) ve STEVIE® The International Business Awards'tan bir ALTIN ödül kazandı.

# %92

2021'de Mavi yaka çalışanlarda sendikalaşma oranı<sup>70</sup>

Kategoriye Göre Çalışan Sayısı	Female	Male
Mavi yaka çalışanlar	%19	%81
Beyaz yaka çalışanlar	%40	%60

Yönetim pozisyonlarındaki kadın çalışan oranı açısından Sabancı Topluluğu, Türkiye ortalamasının 2 kat üzerinde ve AB ortalamasının yaklaşık olarak %5 üzerindedir.

Sabancı Topluluğu İK Girişimleri Kadının Güçlenmesine Yönelik Stevie Awards for Women in Business'ta Gümüş ödül aldı.

Sabancı Topluluğu, En İyi İşverenler Programı kapsamında The Stevie Awards tarafından "İnsan Kaynakları Yönetiminde Başarı" kategorisinde ALTIN ödüle layık görüldü.

Yeni Nesil Kariyer Deneyimi Programı, En İyi İşverenler Programı kapsamında "The Stevie Awards" "Yedekleme ve Kariyer Yönetiminde Başarı" ve "Genişletilmiş Kurumsal Öğrenme Programlarında Başarı" alanlarında iki Gümüş ödül kazandı.

Program aynı zamanda, 150 üniversiteden 46.238 öğrencinin katılımı ile gerçekleşen "Youthwards'21" tarafından "En Çok Tercih Edilen Çevrimiçi Staj Programı" kategorisinde birincilikle ödüllendirildi. X-TEAMS, "The Stevie Awards" tarafından, En İyi İşverenler Programı kapsamında iki ALTIN ("Eğitim Programları- Problem Çözme Eğitimi" ve "En Başarılı Sosyal Ortak Öğrenme") ve bir Bronz ("En Yenilikçi Öğrenme ve Gelişim Programı") ödüle layık görüldü.

Sabancı Topluluğu İnsan Kaynakları Politikasına buradan ulaşabilirsiniz.

Çalışanlarımıza yönelik diğer yatırımlarımızı okumak için lütfen İnsan Kaynakları bölümündeki diğer sayfaları ziyaret edin.

- RAPOR HAKKINDA
- YÖNETİM KURULU BAŞKANI MESAJI
- CEO MESAJI
- SABANCI HOLDİNG HAKKINDA
- SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE ÖNCÜLÜK ETMEK
- İKLİM ACİL DURUMUNUN ÇÖZÜMÜ İÇİN ÖNCÜ ADIMLAR ATMAK
- İNSAN VE TOPLUM ODAKLI POZİTİF ETKİMİZİ ARTIRMAK
- SÜRDÜRÜLEBİLİR İŞ MODELLERİNİ TEŞVİK ETMEK
- TEKNOLOJİ, İNOVASYON VE DİJİTALLEŞME

### ● İNSAN KAYNAĞIMIZ

- İşimizin Geleceğine Uyum
- Akıllı ve Uzaktan Çalışma
- Fiziksel ve Zihinsel Sağlık
- İşveren Markası Yönetimi ve Yetenek Kazanımı
- Çalışan Gelişimi ve Eğitimi
  - Mevcut Becerileri Geliştirme ve Yeni Beceriler Kazandırma
  - Sabancı Dönüşüm Ekibi
  - Amaç Odaklı Organizasyon ve Kültür
  - Dijital ve Çevik Gelişim ve Dönüşüm
- Performans, Ücretlendirme ve Yedekleme
  - Yedekleme Planlaması
  - Sürekli Performans Yönetimi
  - Ücret Yönetimi ve Prim Sistemi
- Çalışan Memnuniyeti ve Bağlılığı
- İnsan Hakları, Eşitlik, Çeşitlilik ve Kapsayıcılık
- Güvenli Çalışma Ortamı
- Toplulukta 2021'de Öne Çıkanlar
- Komiteler ve Sorumlulukları
- Risk Yönetimi
- İş Etiği

### ○ YÖNETİŞİM

### ○ EKLER

# GÜVENLİ ÇALIŞMA ORTAMI

🕒 7 dk.

Sabancı Topluluğu olarak çalışan sağlığı ve güvenliğini, çalışma yaşamının ve kurum içi kültürün doğal bir parçası olarak benimsiyor, bu kültürün sürekli geliştirilmesini hedefliyoruz. Çalışan sağlığı ve iş güvenliği uygulamalarını; ilgili mevzuat, yükümlülükler ve standartlara uygun olarak yerine getiriyoruz. Bu alandaki ulusal ve küresel trendler ile en iyi uygulamaları sürekli takip edip işimize uyarlıyor, performansımızı geliştiriyoruz. Tüm faaliyetlerde, olası riskleri önceden analiz ediyor, bu riskleri önlemeye yönelik proaktif yaklaşımlar benimsiyoruz. Çalışan sağlığı ve güvenliği ile ilgili olarak tüm çalışanlara işe girişlerinde eğitim veriyor, çalıştıkları süre boyunca belirli dönemlerde eğitimleri yeniliyor. Topluluk içinde bilgi ve deneyim paylaşımını sürekli kılarak çalışan sağlığı ve güvenliği uygulamalarındaki uyum ve mükemmelliği, çalışanlar ve tüm paydaşlar arasında yaygınlaştırıyoruz.

Çalışan sağlığı ve güvenliğini sağlarken uluslararası standartlara uygun şekilde çalışıyor, sahip olduğumuz sertifikalarla bunu kanıtıyoruz. Topluluk şirketlerinden Akçansa, Brisa, Çimsa, Enerjisa Enerji, Enerjisa Üretim ve Kordsa, ISO 45001 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi sertifikasına sahiptir.

İş sağlığı ve güvenliğini (İSG) sağlamanın çok boyutlu bir mesele olduğunu düşünüyor; eğitimler ile çalışanlarımızı destekliyor, bilinçlendiriyor ve onların sahip oldukları bilgi ve birikimin güncellenmesini sağlıyoruz. Bu bağlamda, 2021 yılında Topluluk çalışanlarına toplam 304.013 çalışan x saat İSG eğitimi verdik.<sup>70</sup> Alt yüklenicilere karşı da aynı sorumluluk bilinci ile düzenli İSG eğitimleri veriyoruz.

Toplulukta yasal düzenlemeler ile uyumlu, çalışan sayısına bağlı olarak oluşturulan bağımsız İSG Komiteleri görev yapıyor. Komiteler, düzenli olarak Topluluğa raporlama yapıyor. Yasal mevzuattaki ve toplu iş sözleşmelerinde yer alan İSG hükümlerini tüm şirketlerde eksiksiz uyguluyoruz. İSG konusunda en yetkili yönetici olan İnsan Kaynakları Yöneticisi Yönetim Kurulu Başkanı'na doğrudan raporlama yapıyor.

Sabancı Topluluğunun tamamında sıfır kaza hedefi ile çalışıyoruz. 2021 yılında Topluluk Şirketlerinde toplam 518 kaza<sup>71</sup> yaşanırken 1 ölümlü kaza meydana geldi. Kayıp gün oranı<sup>72</sup> 9,22 olarak gerçekleşti. Topluluk genelinde 2021'de yaşanan meslek hastalığı sayısı ve oranı 0'dır.

496,915 ✓

Çalışan x saat İSG eğitimi<sup>73</sup>

## COVID-19 DÖNEMİNDE ÇALIŞAN SAĞLIĞI VE GÜVENLİĞİ

Sabancı Topluluğu, pandemi ile ilgili gelişmeler hakkında doğru ve zamanında bilgi sağlamaya, ortak bir yaklaşımı sürdürmeye ve Topluluk genelinde tutarlı uygulamayı sağlamanın yanı sıra acil gelişmelere anında tepki vermeye en büyük önceliği veriyor. İşyerimizde aşılamaı teşvik ettik ve çalışanlarımıza kapsamlı test seçenekleri sağladık. Pandemi sırasında sağlıklı ve güvenli bir çalışma ortamı sağlamak için ofis binalarımızda ve fabrikalarımızda kapalı alanlar için gelişmiş çevre temizliği ve dezenfeksiyon protokolleri gibi farklı türlerde COVID-19 önleyici tedbirler uyguladık.

<sup>70</sup> 2021 yılında toplam İSG eğitim saati, Covid-19 sebebiyle gerçekleştirilemeyen sınıf içi İSG eğitimleri sebebiyle azalmıştır. <sup>71</sup> Kaydı tutulan tüm kazalar ölçeğine bakılmadan dâhil edilmiştir. <sup>72</sup> Kayıp iş günü oranı, ilgili yılda tüm hastalık izni ve yaralanmalara ait tıbbi raporlara dayanarak hesaplanan toplam kayıp gün sayısının toplam iş günü sayısına oranıdır. <sup>73</sup> Grup çalışanları ve taşeronları içerir.

- RAPOR HAKKINDA
- YÖNETİM KURULU BAŞKANI MESAJI
- CEO MESAJI
- SABANCI HOLDİNG HAKKINDA
- SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE ÖNCÜLÜK ETMEK
- İKLİM ACİL DURUMUNUN ÇÖZÜMÜ İÇİN ÖNCÜ ADIMLAR ATMAK
- İNSAN VE TOPLUM ODAKLI POZİTİF ETKİMİZİ ARTIRMAK
- SÜRDÜRÜLEBİLİR İŞ MODELLERİNİ TEŞVİK ETMEK
- TEKNOLOJİ, İNOVASYON VE DİJİTALLEŞME

### ● İNSAN KAYNAĞIMIZ

- İşimizin Geleceğine Uyum
- Akıllı ve Uzaktan Çalışma
- Fiziksel ve Zihinsel Sağlık
- İşveren Markası Yönetimi ve Yetenek Kazanımı
- Çalışan Gelişimi ve Eğitimi
  - Mevcut Becerileri Geliştirme ve Yeni Beceriler Kazandırma
  - Sabancı Dönüşüm Ekibi
  - Amaç Odaklı Organizasyon ve Kültür
  - Dijital ve Çevik Gelişim ve Dönüşüm
- Performans, Ücretlendirme ve Yedekleme
  - Yedekleme Planlaması
  - Sürekli Performans Yönetimi
  - Ücret Yönetimi ve Prim Sistemi
- Çalışan Memnuniyeti ve Bağlılığı
- İnsan Hakları, Eşitlik, Çeşitlilik ve Kapsayıcılık
- Güvenli Çalışma Ortamı
- Toplulukta 2021'de Öne Çıkanlar
- Komiteler ve Sorumlulukları
- Risk Yönetimi
- İş Etiği

- YÖNETİŞİM
- EKLER

# TOPLULUKTA 2021'DE ÖNE ÇIKANLAR

🕒 4 dk.

- **Akbank**, OMFIF tarafından yapılan toplumsal cinsiyet eşitliği araştırmasına göre Gelişen Piyasa bankaları arasında birinci, dünyada ise ilk 5 banka arasında yer aldı.
- 2021 yılında **Akbank**, Euromoney, Global Finance, EMEA Finance ve World Finance tarafından "Türkiye'nin En İyi Bankası" seçilmiştir.
- **Akbank**, 2030 yılına kadar Türkiye'ye 200 milyar TL'lik sürdürülebilir kredi finansmanı sağlamayı da içeren uzun vadeli sürdürülebilir finansman taahhütleri açıklayan Türkiye'deki ilk mevduat bankası oldu.
- **Enerjisa Üretim**, Kincentric tarafından "Sosyal Etki İnovasyonunda Mükemmellik" kategorisinde altın, "Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılıkta Mükemmellik" kategorisinde bronz ödül ile En İyi İşveren Ödülü'ne layık görüldü.
- **Akçansa**, 2021 yılında Stevie, Globee ve Best Business Awards gibi önde gelen ödül organizasyonlarından 5 altın, 2 gümüş, 2 bronz ve 1 En İyi Ödülü olmak üzere toplam 10 ödüle layık görüldü.
- **Akçansa** Stevies'de, "En İyi İK Ekibi" ile Yılın İşvereni ödülüne, "Kariyer Çınarı Mentorluk Programı" ile Başarı ve En İyi Ekip Geliştirme ve Koçluk ve Mentorluk ödüllerine, "Akçansa Dijital Akademi" ile En İyi Eğitim Programı ödülüne, "En İyi İK Ekibi" projesi ile Yılın İK Ekibi ödülüne, "Akçansa Dijital Akademi" ile En İyi Eğitim Yönetimi Programı ödülüne ve "İK İletişim" projesi ile İşveren İlişkilerinde Başarı ödülüne layık görüldü.
- Stevie Awards for Women in Business'ta; **Akçansa**, "En İyi İK" projesi ile İnsan Kaynaklarında Başarı ödülünü aldı. Globee Ödüllerinde; "En İyi İK" projesi ile Avrupa'da Yılın En İyi İşyeri ödülünün sahibi oldu. Best Business Awards'ta; **Akçansa**, En İyi İK kategorisinde "En İyi İK" projesi ile En İyi ödülünü aldı.
- **Çimsa**, önceki yıllarda olduğu gibi 2021 yılında da İnsana Saygı Ödülü'nü aldı. Türkiye'nin önde gelen şirketleri arasında yer alan Çimsa, aday başvurularının geri dönüş oranı, alınan başvuru sayısı ve istihdam edilen kişi sayısı gibi kriterlere göre verilen "Kariyer.net İnsana Saygı Ödülü"nü aldı.
- **Çimsa**, Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası (ÇEİS) tarafından Türk çimento sektöründeki firmaların katılımıyla düzenlenen "İSG Liderlik Programı (M2-GR2)" kapsamında birincilik madalyasını aldı. Çimsa, İSG ve İSG kültürüne verdiği önemle sektöre örnek olmaya devam ediyor.
- **Çimsa**, Brandon Hall Group tarafından düzenlenen 2021 Human Capital Management Excellence Awards'ta pandemi dönemindeki yönetimi ile "Kriz Sırasında Liderlikte En İyi İlerleme" kategorisinde bronz ödül kazandı.
- **Kordsa**, 2021 yılında 12 üretim tesisinden birinin bulunduğu Brezilya'da yüksek çalışan memnuniyet oranlarıyla "Çalışılacak En Harika Yer" listesine dahil edildi. Liste, Brezilya'nın en saygın üniversitesi olan Sao Paulo Üniversitesi ve Universe OnLine'ın (UOL) bir yan kuruluşu olan Institute of Management Foundation (FIA) tarafından Brezilya'nın önde gelen 100 şirketinin 150.000 çalışanı ile yapılan araştırma sonucunda oluşturuldu.
- **Agesa**, 2021 yılında Brandon Hall, IDC, MIXX AWARDS ve Business Life gibi önde gelen ödül organizasyonlarında İnsan Kaynakları, İş Teknolojileri, Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Yönetim alanlarında toplam 10 ödüle layık görüldü.
- **SabancıDx**, "Great Place to Work" tarafından Türkiye'de bilişim sektörünün en iyi 3 işvereninden biri olarak gösterildi.
- Tasarım Odaklı Düşünme Yolculuğu programı ve inovasyon çalışmalarıyla **SabancıDx**, 2020 yılında Great Place to Work (GPTW) sertifikasına layık görüldü.
- Brandon Hall 2021 Ödüllerinde **SabancıDx**, "Yeni Nesil Sabancı'sı- SabancıDx'in Dijital Dönüşüm Yolculuğu" ile "Kültürel Dönüşüm" kategorisinde Gümüş Ödül aldı.
- **Aksigorta**, IDC CIO Türkiye Ödüllerinde üç farklı kategoride yedi ödüle layık görüldü.
- **Aksigorta**, Kincentric tarafından düzenlenen En İyi İşveren Ödüllerinde üst üste dördüncü kez "Türkiye'nin En İyi İşvereni" seçildi.

- RAPOR HAKKINDA
- YÖNETİM KURULU BAŞKANI MESAJI
- CEO MESAJI
- SABANCI HOLDİNG HAKKINDA
- SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE ÖNCÜLÜK ETMEK
- İKLİM ACİL DURUMUNUN ÇÖZÜMÜ İÇİN ÖNCÜ ADIMLAR ATMAK
- İNSAN VE TOPLUM ODAKLI POZİTİF ETKİMİZİ ARTIRMAK
- SÜRDÜRÜLEBİLİR İŞ MODELLERİNİ TEŞVİK ETMEK
- TEKNOLOJİ, İNOVASYON VE DİJİTALLEŞME
- İNSAN KAYNAĞIMIZ
- **YÖNETİŞİM**
  - Yönetim Kurulu
  - Üst Düzey Yönetim
  - Komiteler ve Sorumlulukları
  - Risk Yönetimi
  - İş Etiği
- EKLER



Sabancı Topluluğunda adil, şeffaf, sorumlu ve hesap verebilirlik ilkelerine dayalı kurumsal yönetim anlayışımız üstün performansımızın temelini oluşturuyor. Operasyonlarımızın tamamında etkili bir yönetim mekanizması kurarak finansal ve finansal olmayan risk ve fırsatları yönetiyoruz. Böylece, yatırımcılarımız ve hissedarlarımız ile birlikte diğer paydaşlarımız için de uzun vadeli ekonomik değer yaratıyoruz. Sabancı Holding'in en yüksek yönetim organı olan Yönetim Kurulu, Holding ve Topluluk Şirketleri için bütüncül bir yaklaşımla belirlediği stratejiler doğrultusunda hedefler koyuyor ve performansı takip ediyor.





10 dk.

- RAPOR HAKKINDA
- YÖNETİM KURULU BAŞKANI MESAJI
- CEO MESAJI
- SABANCI HOLDİNG HAKKINDA
- SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE ÖNCÜLÜK ETMEK
- İKLİM ACİL DURUMUNUN ÇÖZÜMÜ İÇİN ÖNCÜ ADIMLAR ATMAK
- İNSAN VE TOPLUM ODAKLI POZİTİF ETKİMİZİ ARTIRMAK
- SÜRDÜRÜLEBİLİR İŞ MODELLERİNİ TEŞVİK ETMEK
- TEKNOLOJİ, İNOVASYON VE DİJİTALLEŞME
- İNSAN KAYNAĞIMIZ
- **YÖNETİŞİM**
  - Yönetim Kurulu
  - Üst Düzey Yönetim
  - Komiteler ve Sorumlulukları
  - Risk Yönetimi
  - İş Etiği
- EKLER



- 1 GÜLER SABANCI
- 2 EROL SABANCI
- 3 SERRA SABANCI
- 4 SUZAN SABANCI DİNÇER
- 5 SAİME GONCA ARTUNKAL

- 6 CENK ALPER
- 7 AHMET ERDEM
- 8 MEHMET KAHYA
- 9 HAYRİ ÇULHACI

- RAPOR HAKKINDA
- YÖNETİM KURULU BAŞKANI MESAJI
- CEO MESAJI
- SABANCI HOLDİNG HAKKINDA
- SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE ÖNCÜLÜK ETMEK
- İKLİM ACİL DURUMUNUN ÇÖZÜMÜ İÇİN ÖNCÜ ADIMLAR ATMAK
- İNSAN VE TOPLUM ODAKLI POZİTİF ETKİMİZİ ARTIRMAK
- SÜRDÜRÜLEBİLİR İŞ MODELLERİNİ TEŞVİK ETMEK
- TEKNOLOJİ, İNOVASYON VE DİJİTALLEŞME
- İNSAN KAYNAĞIMIZ
- **YÖNETİŞİM**
  - Yönetim Kurulu
  - Üst Düzey Yönetim
  - Komiteler ve Sorumlulukları
  - Risk Yönetimi
  - İş Etiği
- EKLER

## GÜLER SABANCI

### YÖNETİM KURULU BAŞKANI

Güler Sabancı, İstanbul'da doğmuş, ortaokul ve lise öğrenimi TED Ankara Koleji'nde, yükseköğrenimini de Boğaziçi Üniversitesi İşletme Bölümü'nde tamamlamıştır. Sabancı Topluluğu şirketlerinde çeşitli üst düzey görevlerde bulunmuş olan Güler Sabancı, Sabancı Holding Yönetim Kurulu Başkanlığı'nın yanı sıra, Sabancı Üniversitesi Kurucu Mütevelli Heyeti Başkanı, Sabancı Vakfı Mütevelli Heyeti Başkanı ve Sakıp Sabancı Müzesi Yönetim Kurulu Başkanı olarak da görev yapmaktadır. Güler Sabancı, European Roundtable for Industry gibi birçok kuruluşun ilk kadın üyesidir. MIT Energy Initiative'in Uluslararası Danışma Kurulu'nda ve Columbia Business School Danışma Kurulu'nda ve Trilateral Commision'da görev almaktadır. Ayrıca Güler Sabancı 2012-2018 yılları arasında UN Global Compact Yönetim Kurulu Üyeliği yapmıştır.

## EROL SABANCI

### YÖNETİM KURULU BAŞKAN VEKİLİ

Erol Sabancı, 1967 yılından Mart 2018'e kadar Akbank Yönetim Kurulu Üyesi olarak görev yapmıştır. Mart 1998'den itibaren 10 yıl süresince Yönetim Kurulu Başkanlığı yapmış olan Erol Sabancı, 26 Mart 2018 tarihinden bu yana Yönetim Kurulu Danışmanı olarak görev yapmaktadır. Erol Sabancı, ayrıca Sabancı Holding Yönetim Kurulu Başkan Yardımcılığı görevini de yürütmektedir.

## SUZAN SABANCI DİNÇER

### YÖNETİM KURULU ÜYESİ

Suzan Sabancı Dinçer, Akbank Yönetim Kurulu Başkanı'dır. Sabancı Dinçer, aynı zamanda Sabancı Holding Yönetim Kurulu, Sabancı Vakfı Mütevelli Heyeti ve Sabancı Üniversitesi Mütevelli Heyeti üyeliklerini üstlenmektedir. Suzan Sabancı Dinçer ayrıca, 2009 yılında kurulmasına öncülük ettiği Akbank Uluslararası Danışma Kurulu başkanlığını yürütmektedir.

Suzan Sabancı Dinçer, Institute of International Finance Yönetim Kurulu Üyesi ve Gelişmekte Olan Ülkeler Danışma Kurulu Üyesi'dir. Sabancı Dinçer ayrıca Harvard Üniversitesi Küresel Danışma Kurulu Üyeliğini üstlenmektedir. Sabancı Dinçer ayrıca New York'taki American-Turkish Society eş başkanı, Council on Foreign Relations Uluslararası

Danışmanlar Kurulu Üyesi, Venetian Heritage Inc. Yönetim Kurulu Üyesi'dir.

Suzan Sabancı Dinçer, 2010-2014 yılları arasında iki dönem boyunca DEİK/Türkİngiliz İş Konseyi başkanlığı görevini üstlenmiş, 2009-2016 yılları arasında Chatham House Mütevelli Heyeti Üyeliği yapmış; 2014-2018 yılları arasında da iki dönem Yönetim Kurulunda Kadın Derneği'nin Danışma Kurulu Başkanlığı'nı üstlenmiştir. Sabancı Dinçer, ayrıca Endeavor Türkiye Kurucu Üyeliği ve Yönetim Kurulu Üyeliği, Kadın Girişimciler Derneği (KAGİDER) kurucu ve fahri üyeliği ile Contemporary Istanbul Danışma Üst Kurulu Başkanlığı ve Onur Kurulu Üyeliği görevlerini yürütmektedir.

## SAİME GONCA ARTUNKAL (SAKIP SABANCI HOLDİNG A.Ş. TEMSİLCİSİ) YÖNETİM KURULU ÜYESİ

Saime Gonca Artunkal, Oglethorpe Üniversitesi'nde Ekonomi Bölümü'nü bitirdikten sonra London School of Economics'ten yüksek lisans ve Boğaziçi Üniversitesi'nden İşletme yüksek lisans derecelerini almıştır. Kariyerine 1991'de Andersen Consulting'de başlayan Saime Gonca Artunkal, sırasıyla, The Chase Manhattan Bank, Morgan Stanley, Citi, Societe Generale ve UBS'in Londra ve İstanbul ofislerinde yatırım bankacılığı ve kurumsal finansman alanlarında çalışmış ve 2018 yılının sonuna kadar UBS'in Türkiye CEO'su ve Yönetim Kurulu Başkanı olarak görev yapmıştır. Bankacılık kariyeri boyunca kredi ve piyasa risklerinden itibar ve uyum risklerine uzanan geniş bir yelpazede risk yönetimi tecrübesi bulunan Artunkal, Türkiye dışında Yunanistan, İsrail, Orta Doğu, Orta Asya ve Kafkaslar bölgelerinden sorumlu olarak çalışmıştır. Görev aldığı kurumlarda bu bölgelerin ötesinde Birleşik Krallık, Avrupa ve Amerika piyasalarındaki işlemlerde rol alan Artunkal, halen önde gelen yerli ve yabancı kuruluşlara birleşme ve satın alma (M&A), kurumsal finansman ve kurumsal yönetim konularında danışmanlık yapmaktadır. FODER'in Danışma Kurulu Üyesi, Kadının İnsan Hakları Projesi - Yeni Çözümler'in Denetim Kurulu Üyesi ve 65+ Yaşlı Hakları Derneği'nin Kurucu Üyesi'dir.

- RAPOR HAKKINDA
- YÖNETİM KURULU BAŞKANI MESAJI
- CEO MESAJI
- SABANCI HOLDİNG HAKKINDA
- SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE ÖNCÜLÜK ETMEK
- İKLİM ACİL DURUMUNUN ÇÖZÜMÜ İÇİN ÖNCÜ ADIMLAR ATMAK
- İNSAN VE TOPLUM ODAKLI POZİTİF ETKİMİZİ ARTIRMAK
- SÜRDÜRÜLEBİLİR İŞ MODELLERİNİ TEŞVİK ETMEK
- TEKNOLOJİ, İNOVASYON VE DİJİTALLEŞME
- İNSAN KAYNAĞIMIZ
- **YÖNETİŞİM**
  - Yönetim Kurulu
  - Üst Düzey Yönetim
  - Komiteler ve Sorumlulukları
  - Risk Yönetimi
  - İş Etiği
- EKLER

## SERRA SABANCI

### YÖNETİM KURULU ÜYESİ

Serra Sabancı, 1975 yılında Adana’da doğmuş, yükseköğrenimini Portsmouth Üniversitesi ve birincilikle mezun olduğu İstanbul Bilgi Üniversitesi Ekonomi Bölümü’nde tamamlamıştır. Kariyerine Temsa şirketinde başlayan Serra Sabancı, Londra’da Institute of Directors’ta Şirket Satın Alma ve Yönetim Kurulu Üyelikleri ile ilgili eğitim almıştır.

Tekstil, kimya, otomotiv ve çimento sektörlerinde faaliyet gösteren çeşitli Topluluk şirketlerinde Yönetim Kurulu Üyesi ve Yönetim Kurulu Başkan Vekili olarak görev alan Serra Sabancı, aynı zamanda Sabancı Holding’de 5 yıl boyunca Denetim Komitesi’nde görev yapmıştır.

Serra Sabancı, halen Sabancı Holding’de Yönetim Kurulu Üyesi olarak yer almaktadır. Sabancı Vakfı Mütevelli Heyeti’nde de yer alan Serra Sabancı, Vakfın ilkökul ve öncesi yaş grubu için çevre bilinci ve hayvan hakları koruma bilincini oluşturma projesinin öncüsü ve takipçisidir.

## CENK ALPER

### YÖNETİM KURULU ÜYESİ VE CEO

Teknik Üniversitesi Makine Mühendisliği Bölümü’nden mezun olmuştur. Aynı üniversitede Makine Mühendisliği yüksek lisansı ve Sabancı Üniversitesi’nde MBA yapmıştır.

Sabancı Topluluğu’na 1996 yılında, Beksa’da katılan Alper, 2002-2007 yılları arasında Bekaert bünyesinde, Belçika ve Amerika Birleşik Devletleri’nde yöneticilik görevleri üstlenmiştir. 2007 yılında Kordsa’ya Global Teknoloji Direktörü olarak dönmüş, Ar-Ge ve inovasyon yapılanmasını tamamlamıştır. Operasyon Genel Müdür Yardımcılığı (COO) görevinin ardından, 2013-2017 yılları arasında CEO olarak Kordsa’nın transformasyon ve ikincil halka arzına liderlik etmiştir. 2017 yılından itibaren Sabancı Holding Sanayi Grup Başkanlığı görevini üstlenmiştir. Cenk Alper, 2019 Ağustos itibarıyla Sabancı Holding CEO’su ve Yönetim Kurulu Üyesi olarak atanmıştır. Ayrıca, Enerjisa Enerji ve Enerjisa Üretim Yönetim Kurulu Üyesi olarak görev yapmaktadır.

TÜSİAD, Dünya Ekonomik Forumu (WEF) Dünya Sürdürülebilir Kalkınma İş Konseyi (WBCSD), Uluslararası Kurumsal Yönetim Ağı (ICGN), CNBC ÇSY Konseyi (CNBC ESG Council) ve WSJ CEO Council Üyesi’dir.

## AHMET ERDEM

### BAĞIMSIZ YÖNETİM KURULU ÜYESİ

Ahmet Erdem İstanbul Teknik Üniversitesi’nde İnşaat Mühendisliği branşında lisans eğitimi aldıktan sonra İstanbul Üniversitesi İşletme Enstitüsü’nde Mühendislik Yönetimi branşını tamamlamıştır.

1990 yılında Shell’de çalışmaya başlayan Erdem, Türkiye, Orta Doğu ve Avrupa’da üst kademelerde görev yapmıştır. Yunanistan ve Türkiye Yatırım Müdürlüğü, Türkiye Perakende Satışlar Müdürlüğü görevlerinden sonra, 2006 yılında, halihazırda Yönetim Kurulu Başkanlığı’nı da yürüttüğü Shell & Turcas Petrol A.Ş. ortak girişim şirketinin kurulmasında önemli bir rol üstlenmiştir. Ortak girişim şirketinin entegrasyonu sırasında Perakende Genel Müdürü ve İcra Kurulu üyeliği görevlerini yürüttükten sonra Shell’in Doğu Afrika’daki faaliyetlerinin merkezi olan Kenya’da Shell Ülke Başkanı ve Kenya Shell Yönetim Kurulu Başkanlığı görevini üstlenmiştir. Ahmet Erdem, Royal Dutch Shell bünyesinde finansal ve itibar risk yönetimi ile ilgili eğitimler almıştır ve ülke çapında 20 yıla yakın risk yönetim tecrübesi bulunmaktadır.

Erdem halen Shell Türkiye Ülke Başkanlığı’nın yanı sıra Shell&Turcas A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanlığı ve Sabancı Holding Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeliği görevlerini yürütmektedir. Ahmet Erdem, önceki yıllarda Uluslararası Yatırımcılar Derneği’nde (YASED) iki dönem Yönetim Kurulu Başkanlığı yapmış olup halihazırda Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği’nde (TOBB) Petrol ve Petrol Ürünleri Sanayi Meclis Başkanlığı, Petrol Sanayi Derneği’nde (PETDER) Yönetim Kurulu Başkan Yardımcılığı, Sürdürülebilir Kalkınma Derneği (WBCSD Türkiye), United Nations Global Compact Türkiye ve Enerji Verimliliği Derneği’nde (ENVER) Yönetim Kurulu Üyeliği ve İngiliz Ticaret Odası’nda Danışma Kurulu Üyeliğini sürdürmektedir.

- RAPOR HAKKINDA
- YÖNETİM KURULU BAŞKANI MESAJI
- CEO MESAJI
- SABANCI HOLDİNG HAKKINDA
- SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE ÖNCÜLÜK ETMEK
- İKLİM ACİL DURUMUNUN ÇÖZÜMÜ İÇİN ÖNCÜ ADIMLAR ATMAK
- İNSAN VE TOPLUM ODAKLI POZİTİF ETKİMİZİ ARTIRMAK
- SÜRDÜRÜLEBİLİR İŞ MODELLERİNİ TEŞVİK ETMEK
- TEKNOLOJİ, İNOVASYON VE DİJİTALLEŞME
- İNSAN KAYNAĞIMIZ
- **YÖNETİŞİM**
  - Yönetim Kurulu
  - Üst Düzey Yönetim
  - Komiteler ve Sorumlulukları
  - Risk Yönetimi
  - İş Etiği
- EKLER

## HAYRİ ÇULHACI

### BAĞIMSIZ YÖNETİM KURULU ÜYESİ

1978 yılı Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi mezunu olan Çulhacı, yüksek lisans derecesini 1986 yılında İşletme (MBA) dalında ABD’de Northeastern Üniversitesi’nden almıştır.

Maliye Bakanlığı bünyesinde 1979 ve 1990 yılları arasında Hesap Uzmanlığı ve Daire Başkanlığı görevlerinde bulunmuştur.

1990 yılında Akbank’ta Genel Müdür Yardımcısı olarak göreve başlayan Çulhacı, 2009 yılından itibaren Yönetim Kurulu Murahhas Üyeliği’nin yanı sıra, 2010 tarihinden itibaren Yönetim Kurulu Başkan Vekilliği, Denetim Komitesi Başkanlığı, Kurumsal Yönetim Komitesi Başkanlığı ve Üst Düzey Risk Komitesi Başkanlığı görevlerini yürütmüş, 2020 yılında emekli olmuştur.

Hayri Çulhacı, ayrıca Aksigorta A.Ş. ve Avivasa Yönetim Kurulu Üyelikleri ve Ak Yatırım Menkul Değerler A.Ş. ve Ak Portföy Yönetimi A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanlıkları yapmış olup halen Sabancı Vakfı Mütevelli Heyeti üyesi ve Başkan Yardımcısıdır.

## MEHMET KAHYA

### BAĞIMSIZ YÖNETİM KURULU ÜYESİ

Lisans eğitiminde Yale Üniversitesi Kimya Mühendisliği ve Ekonomi fakültelerinden çift ana dal BS diploması alan Mehmet Kahya, MBA diplomasını Kellogg School of Management’tan Finans, Pazarlama ve Matematiksel Metotlar dallarında aldı.

Çalışma yaşamına 1975-1980 yıllarında Sasa Yönetim Hizmetleri Şefi olarak başlayan Mehmet Kahya, 1980-1986 yıllarında kurucusu olduğu MKM BV (Hollanda) ve sonrasında Siberetik Sistemler’in liderliğini yaptı. Sabancı Grubu’na Otomotiv Grup Başkan Yardımcısı olarak dönen Mehmet Kahya 1986-1994 döneminde, Temsa Başkan Yardımcılığı ve Başkanlığı, Toyotasa Başkan Yardımcılığı yanı sıra Sabancı Holding Planlama ve Yönlendirme Konseyi Üyesi ve Temsa, Toyotasa, Susa ile Sapeksa Yönetim Kurulu Üyesi idi.

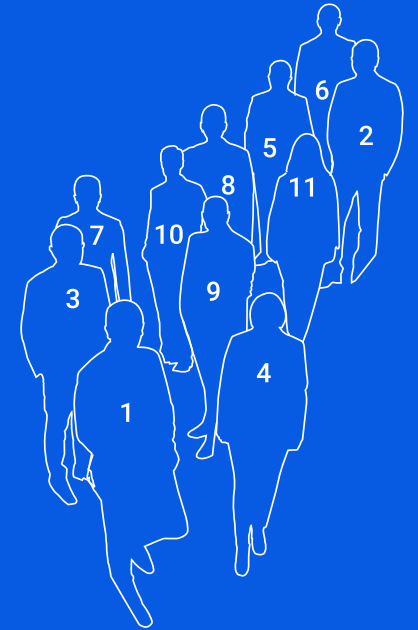
1994-2006 yıllarında sırasıyla CarnaudMetalbox Murahhas Azası ve Yönetim Kurulu Başkan Vekilliği, Uzel Makina Başkanlığı, Uzel Holding İcra Kurulu Üyeliği, DYO Genel Müdürlüğü ve Boya Grubu Başkan Yardımcılığı, Sarten Ambalaj İcra Kurulu Üyeliği, Gierlings Velpor Yönetim Kurulu Başkan Yardımcılığı (Portekiz) ve Assan Alüminyum Başkanlığı yaptı.

2006 yılından bu yana kurucusu olduğu Kronus şirketinde hissedarlar ve yönetim kurullarına danışmanlık veren Mehmet Kahya halen Brisa Bağımsız Yönetim Kurulu üyesi, Temsa ve Electrosalus Biyomedikal şirketinde Yönetim Kurulu üyesi, Dağbaşı Yatırım, Audio, Enerjeo Gediz ve Enerjeo Kemaliye şirketlerinde Hissedarlar Danışmanı olarak görev yapmaktadır.

- RAPOR HAKKINDA
- YÖNETİM KURULU BAŞKANI MESAJI
- CEO MESAJI
- SABANCI HOLDİNG HAKKINDA
- SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE ÖNCÜLÜK ETMEK
- İKLİM ACİL DURUMUNUN ÇÖZÜMÜ İÇİN ÖNCÜ ADIMLAR ATMAK
- İNSAN VE TOPLUM ODAKLI POZİTİF ETKİMİZİ ARTIRMAK
- SÜRDÜRÜLEBİLİR İŞ MODELLERİNİ TEŞVİK ETMEK
- TEKNOLOJİ, İNOVASYON VE DİJİTALLEŞME
- İNSAN KAYNAĞIMIZ
- **YÖNETİŞİM**
  - Yönetim Kurulu
  - Üst Düzey Yönetim
  - Komiteler ve Sorumlulukları
  - Risk Yönetimi
  - İş Etiği
- EKLER



- 1 CENK ALPER
- 2 BURAK ORHUN
- 3 CEVDET ALEMDAR
- 4 DUYGU KIRCA
- 5 EYÜP ENGİN
- 6 GÖKHAN EYİĞÜN
- 7 HAKAN TİMUR
- 8 HALUK DİNÇER
- 9 KIVANÇ ZAIMLER
- 10 N. ORHUN KÖSTEM
- 11 PELİN ERKIRALP



- RAPOR HAKKINDA
- YÖNETİM KURULU BAŞKANI MESAJI
- CEO MESAJI
- SABANCI HOLDİNG HAKKINDA
- SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE ÖNCÜLÜK ETMEK
- İKLİM ACİL DURUMUNUN ÇÖZÜMÜ İÇİN ÖNCÜ ADIMLAR ATMAK
- İNSAN VE TOPLUM ODAKLI POZİTİF ETKİMİZİ ARTIRMAK
- SÜRDÜRÜLEBİLİR İŞ MODELLERİNİ TEŞVİK ETMEK
- TEKNOLOJİ, İNOVASYON VE DİJİTALLEŞME
- İNSAN KAYNAĞIMIZ
- **YÖNETİŞİM**
  - Yönetim Kurulu
  - Üst Düzey Yönetim
  - Komiteler ve Sorumlulukları
  - Risk Yönetimi
  - İş Etiği
- EKLER

# ÜST DÜZEY YÖNETİM

11 dk.

## CENK ALPER YÖNETİM KURULU ÜYESİ VE CEO

Cenk Alper, 1991 yılında Orta Doğu Teknik Üniversitesi Makine Mühendisliği Bölümü'nden mezun olmuştur. Aynı üniversitede Makine Mühendisliği yüksek lisansı ve Sabancı Üniversitesi'nde MBA yapmıştır.

Sabancı Topluluğu'na 1996 yılında, Beksa'da katılan Alper, 2002-2007 yılları arasında Bekaert bünyesinde, Belçika ve Amerika Birleşik Devletleri'nde yöneticilik görevleri üstlenmiştir. 2007 yılında Kordsa'ya Global Teknoloji Direktörü olarak dönmüş, Ar-Ge ve inovasyon yapılanmasını tamamlamıştır. Operasyon Genel Müdür Yardımcılığı (COO) görevinin ardından, 2013-2017 yılları arasında CEO olarak Kordsa'nın transformasyon ve ikincil halka arzına liderlik etmiştir. 2017 yılından itibaren Sabancı Holding Sanayi Grup Başkanlığı görevini üstlenmiştir. Cenk Alper, 2019 Ağustos itibarıyla Sabancı Holding CEO'su ve Yönetim Kurulu Üyesi olarak atanmıştır. Ayrıca, Enerjisa Enerji ve Enerjisa Üretim Yönetim Kurulu Üyesi olarak görev yapmaktadır.

TÜSİAD, Dünya Ekonomik Forumu (WEF) Dünya Sürdürülebilir Kalkınma İş Konseyi (WBCSD), Uluslararası Kurumsal Yönetim Ağı (ICGN), CNBC ÇSY Konseyi (CNBCESG Council) ve WSJ CEO Council Üyesi'dir.

## BURAK ORHUN YAPI MALZEMELERİ

Burak Orhun, lisans eğitimini Boğaziçi Üniversitesi Ekonomi bölümünde tamamlamış; yüksek lisans derecelerini ise ABD'de George Washington University'de Finans alanında (MsF) ve University of Pennsylvania-Wharton Business School'da İşletme (MBA) alanlarında almıştır.

Çalışma hayatına, Mercedes Benz Türk A.Ş.'de Finansal Planlama ve Analiz Uzmanı olarak başlayan Burak Orhun, ABD'de sırasıyla Thomson Corporation (Reuters), CapitalOne Financial ve CadenceQuest, Inc şirketlerinde Finans Müdürlüğü, Portföy Yönetim Direktörlüğü, Kurumsal Gelişim Direktörlüğü ve Mali İşler Genel Müdür Yardımcılığı gibi çeşitli yöneticilik görevlerinde bulunmuştur. Burak Orhun, 2009 -2018 yılları arasında Oyak Grubu'nun tüm şirket alım & satım (M&A) ve yeni yatırım projelerinden sorumlu olarak, Oyak Girişim Danışmanlığı şirketinin Genel Müdürlüğü görevini yürütmüştür. Eş zamanlı olarak da Oyak Grubu yurtiçi ve yurtdışı kimya ve enerji şirketlerinde üst düzey yöneticilik, Murahhas azalık ve yönetim kurulu başkanlığı görevlerinde bulunmuştur. 2018 yılında Sabancı Holding Strateji ve İş Geliştirme Bölüm Başkanı olarak Sabancı Topluluğu'na katılan Orhun, Mayıs 2021 itibarıyla Sabancı Holding Yapı Malzemeleri Grup Başkanlığı görevini yürütmektedir. Ayrıca, Burak Orhun, Afyon Çimento, Akçansa, Çimsa ve Çimsa Sabancı Cement BV'de Yönetim Kurulu Başkanı, Teknosa ve SabancıDx şirketlerinde Yönetim Kurulu Üyeliği görevlerini yürütmektedir.

## CEVDET ALEMDAR SANAYİ

Cevdet Alemdar, 1992 yılında Boğaziçi Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Bölümü'nden mezun olmuş, İşletme Yüksek Lisans derecesini (MBA) 2000 yılında Sabancı Üniversitesi'nden almıştır.

Sabancı Holding bünyesine 1993 yılında katılmış ve sırasıyla Beksa, Sakosa, Kordsa, Temsa İş Makinaları ve Brisa'da çeşitli yönetici pozisyonlarında bulunmuştur. Bu süre içinde Türkiye'de inşaat ve üretim sektörlerine yönelik tel ürünleri yatırımları gerçekleştirmiştir. Brezilya, Tayland ve Çin'de lastik endüstrisine yönelik yurtdışındaki iştiraklerinin fabrika genel müdürlükleri, Güney Amerika ve Asya Pasifik bölgelerinin satış ve pazarlama liderliklerini yapmıştır. Kordsa'nın Teknoloji ve Pazar Geliştirme Başkan Yardımcısı olarak Ar-Ge ve inovasyon liderliklerini gerçekleştirmiştir. Temsa İş Makinaları'nın Komatsu İş Makinaları'nın ardından Volvo Kamyon distribütörlüğünü de alarak büyümesi sırasında Genel Müdürlük yapmıştır. Daha sonra Bridgestone ve Sabancı Holding ortaklığında kurulan, 80'den fazla ülkeye ihracat yapan ve Türkiye'de lastik ve mobilite çözümleri lideri olan Brisa'nın CEO'lüğü görevini yürütmüştür. 1 Nisan 2020'den itibaren Sabancı Holding Sanayi Grup Başkanlığı görevini yürütmektedir.

TÜSİAD Yönetim Kurulu üyesi ve DEİK / Türkiye - ABD İş Konseyi (TAİK) Yönetim Kurulu üyesi olan Alemdar, Boğaziçi Üniversitesi Mezunlar Derneği üyesi, Sabancı Üniversitesi Mezunlar Derneği ve Sabancı Topluluğu'nda Brisa, Kordsa, Temsa Motorlu Araçlar ve Temsa Ulaşım Araçları Yönetim Kurulu Başkanı, Akçansa Yönetim Kurulu Üyesi olarak görev almaktadır.

## DUYGU KIRCA<sup>74</sup> HUKUK, RİSK VE UYUM

Duygu Kırcı, Dokuz Eylül Üniversitesi Hukuk fakültesinden mezun olmuş, çalışma hayatı devam ederken Boston University'nin şirket avukatlarına özel olarak sunduğu mini MBA programını tamamlamıştır.

Profesyonel kariyerine 1995 yılında Koloğlu Hukuk Bürosu'nda başlamış olan Duygu Kırcı, 1998-2002 yılları arasında Sabancı Holding'de Hukuk Müşaviri olarak görev yapmıştır. Sonrasında 2002-2004 yılları arasında Paksoy Ortak Hukuk Bürosu'nda Kıdemli Avukat olarak görev almış, 2004-2005 yıllarında ise BP Petrolleri bünyesinde Regülasyon İlişkilerini yönetmiştir. 2005 yılında yeniden Sabancı Topluluğu bünyesine katılan Duygu Kırcı, 2015 yılına kadar Kordsa Global'de Hukuk İşleri Direktörü görevini üstlenmiştir. 2015 yılında Mondelez International Şirketine Baş Hukuk Müşaviri olarak geçiş yaptıktan

- RAPOR HAKKINDA
- YÖNETİM KURULU BAŞKANI MESAJI
- CEO MESAJI
- SABANCI HOLDİNG HAKKINDA
- SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE ÖNCÜLÜK ETMEK
- İKLİM ACİL DURUMUNUN ÇÖZÜMÜ İÇİN ÖNCÜ ADIMLAR ATMAK
- İNSAN VE TOPLUM ODAKLI POZİTİF ETKİMİZİ ARTIRMAK
- SÜRDÜRÜLEBİLİR İŞ MODELLERİNİ TEŞVİK ETMEK
- TEKNOLOJİ, İNOVASYON VE DİJİTALLEŞME
- İNSAN KAYNAĞIMIZ
- **YÖNETİŞİM**
  - Yönetim Kurulu
  - Üst Düzey Yönetim
  - Komiteler ve Sorumlulukları
  - Risk Yönetimi
  - İş Etiği
- EKLER

sonra, 2017 yılında Amazon Lüksemburg ekibine katılarak Amazon'un Türkiye pazarına girişi ve amazon.com.tr'nin kuruluşu projesini yürütmüştür. 2019 yılında Pfizer Şirketinin Türkiye ve Adriyatik bölgelerinin Hukuk Direktörlüğü görevine getirilmiştir.

Duygu Kırca, Haziran 2020 itibarıyla Sabancı Holding Hukuk, Risk ve Uyum Bölüm Başkanı görevini üstlenmiştir. Duygu Kırca; ayrıca Ankara Enternasyonel Otelcilik, Brisa, Carrefoursa, Exsa ve Tursa Yönetim Kurulu Üyeliği görevlerini yürütmektedir.

## EYÜP ENGİN

### BANKACILIK

Eyüp Engin, Orta Doğu Teknik Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü'nden mezun olmuştur.

Eyüp Engin 1978 yılında Müfettiş Yardımcısı olarak Akbank'ta göreve başlamıştır. Teftiş görevinden sonra Hazine, Uluslararası Bankacılık, Yurtdışı Finansal Kurumlar alanlarında Bölüm Müdürü olarak görev yapmış olan Engin, 1996'da Kurumsal Bankacılık Genel Müdür Yardımcısı olarak atanmış, 1998 yılından itibaren de Uluslararası Bankacılık ve Finansal Kurumlar Genel Müdür Yardımcısı olarak görevine devam etmiştir.

2007 yılında Teftiş Kurulu Başkanlığı'na atanan Eyüp Engin 2007 – 2019 devresinde Bankanın tüm iştiraklerinde Denetim Komitesi Başkanı olarak Yönetim Kurullarında görev almıştır. Engin 2019 yılı Mart ayında Yönetim Kurulu Murahhas Üyelik görevine, 2020 yılı Mart ayında ise Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı ve Murahhas Üyelik görevine seçilmiştir, ayrıca Türk Telekomünikasyon A.Ş.'de Yönetim Kurulu Başkan Yardımcılığı görevini yürütmektedir.

Bunlara ilaveten, Sabancı Holding'de Bankadan Sorumlu Grup Başkanı ve Yürütme Kurulu üyeliği, TT Mobil A.Ş. ve TT Net A.Ş.'de Yönetim Kurulu üyeliği ve Argela Yazılım ve Bilişim Teknolojileri Sanayi ve Ticaret A.Ş.'de Yönetim Kurulu Başkanlığı görevlerini üstlenmektedir.

## GÖKHAN EYİGÜN<sup>75</sup>

### GENEL SEKRETER VE STRATEJİ & İŞ GELİŞTİRME

Gökhan Eyigün, 1998 yılında İstanbul Teknik Üniversitesi İşletme Mühendisliği bölümünden derece ile mezun olmuştur. 2002-2004 yılları arasında Rotterdam School of Management'ta MBA programını tamamlamış; ayrıca Harvard Business School'da çeşitli yönetici eğitim programlarına katılmıştır.

Kariyerine 1998 yılında Arthur Andersen'da başlamış ve ağırlıklı olarak Kurumsal Finansman alanında danışmanlık yapmıştır. Sonrasında, 2004 yılında,

PricewaterhouseCoopers'ta Kurumsal Finansman ve M&A Danışmanlığı bölümünün kurulmasında görev alarak yöneticiliğini üstlenmiştir. 2007 yılında Sabancı Topluluğu'na katılan Gökhan Eyigün, 2007-2018 yılları arasında Sabancı Holding'de Strateji ve İş Geliştirme bölümünde farklı kademelerde yöneticilik yapmıştır. 2018-2021 yılları arasında Sabancı Holding Genel Sekreterliği ile Exsa, Tursa ve AEO şirketlerinin Genel Müdürlüğü görevlerini; 2020-2021 yıllarında ise ilave olarak Temsa Motorlu Araçlar İcradan Sorumlu Yönetim Kurulu Üyeliği görevini yürütmüştür. 2021 yılından itibaren Sabancı Holding Strateji ve İş Geliştirme Grup Başkanı görevine atanan Gökhan Eyigün, aynı zamanda Genel Sekreterlik görevini de sürdürmektedir. Gökhan Eyigün, ayrıca Afyon Çimento, Çimsa, Kordsa, SabancıDx, Temsa Motorlu Araçlar ve Temsa Ulaşım Araçları şirketlerinde Yönetim Kurulu Üyeliği görevlerini yürütmektedir.

## HAKAN TİMUR

### İNSAN KAYNAKLARI VE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

Hakan Timur, İstanbul Üniversitesi İngilizce İktisat Bölümünden lisans ve Sabancı Üniversitesi Enerji ve Teknoloji Yönetimi bölümünden yüksek lisans derecesine sahiptir.

Hakan Timur, çalışma hayatına 1997 yılında Marsa-Kraft Foods International'da başlamıştır. 2006 yılına kadar İnsan Kaynakları Uzmanlığı'ndan İK Müdürlüğü'ne kadar burada devam eden kariyerinin akabinde, Sabancı Topluluğu'nda farklı şirket, sektör ve uluslararası sorumlulukları da içeren şekilde, sırasıyla Gıda Grubu İnsan Kaynakları Müdürlüğü, SA Holding A.Ş. İnsan Kaynakları Müdürlüğü, Kordsa Global Global İnsan Kaynakları Direktörlüğü, Akçansa İnsan Kaynakları Genel Müdür Yardımcılığı ve Enerjisa İnsan Kaynakları ve Kurumsal Yetkinlikler Başkanlığı görevlerinde bulunmuştur. 1 Şubat 2018 tarihinden itibaren ise Sabancı Topluluğu'nda İnsan Kaynakları ve Sürdürülebilirlik Grup Başkanlığı görevini yürütmektedir.

Hakan Timur, İnsan Kaynakları ve Sürdürülebilirlik Grup Başkanlığı görevine ek olarak Sabancı Holding'de Yürütme Kurulu Üyeliği, Teknosa'da Yönetim Kurulu Başkanı, Çimsa, Afyon Çimento, Enerjisa Enerji, Enerjisa Üretim ve SabancıDx şirketlerinde Yönetim Kurulu Üyeliği / Yönetim Kurulu Başkan Vekilliği görevlerini yürütmektedir. Bununla birlikte, Özel Sektör Gönüllüleri Derneği-ÖSGD, Yönetim Kurulu Üyeleri Derneği-YÜD, Sürdürülebilir Kalkınma Derneği Türkiye-SKDT ve Dünya Sürdürülebilir Kalkınma İş Konseyi-WBCSD gibi STK'larda da görev almakta, Yönetim Kurulu üyelikleri bulunmaktadır. Hakan Timur, TÜSIAD İstihdam ve Sosyal Güvenlik Çalışma Grubu Başkanlığını da yürütmektedir.

<sup>74</sup> Duygu Kırca, Hukuk, Risk ve Uyum Başkanlığı sorumluluklarının yanı sıra 15 Nisan 2022 tarihi itibarıyla Genel Sekreter olarak atanmıştır. 1 Temmuz 2022 itibarıyla Duygu Kırca şirketten ayrılmış ve Sabancı Holding Denetim Başkanı Fuat Öksüz, mevcut görevlerine ek olarak Genel Sekreter olarak atanmıştır. <sup>75</sup> 15 Nisan 2022 tarihi itibarıyla Gökhan Eyigün Genel Sekreterlik görevini devretti.

- RAPOR HAKKINDA
- YÖNETİM KURULU BAŞKANI MESAJI
- CEO MESAJI
- SABANCI HOLDİNG HAKKINDA
- SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE ÖNCÜLÜK ETMEK
- İKLİM ACİL DURUMUNUN ÇÖZÜMÜ İÇİN ÖNCÜ ADIMLAR ATMAK
- İNSAN VE TOPLUM ODAKLI POZİTİF ETKİMİZİ ARTIRMAK
- SÜRDÜRÜLEBİLİR İŞ MODELLERİNİ TEŞVİK ETMEK
- TEKNOLOJİ, İNOVASYON VE DİJİTALLEŞME
- İNSAN KAYNAĞIMIZ
- **YÖNETİŞİM**
  - Yönetim Kurulu
  - Üst Düzey Yönetim
  - Komiteler ve Sorumlulukları
  - Risk Yönetimi
  - İş Etiği
- EKLER

## HALUK DİNÇER FİNANSAL HİZMETLER

Haluk Dinçer, University of Michigan'dan Makine Mühendisliği dalında lisans (BSE) ve İşletme dalında yüksek lisans (MBA) dereceleri almıştır.

Kariyerine 1985 yılında ABD'de General Motors Global Technical Center bünyesinde Proje Mühendisi olarak başlayan Dinçer, Ağustos 1995'te Sabancı Topluluğu'na katılmış, Temsa'da Yönetim Kurulu Murahhas Üyesi, Aralık 1995'ten itibaren Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı olarak görev yapmıştır. Ekim 2001'de Holding bünyesinde Gıda Grup Başkan Yardımcılığı görevini üstlenmiş, Nisan 2002'de Holding Yürütme Kurulu Üyesi ve Gıda Grup Başkanı olarak atanmıştır. Eylül 2004'te Gıda ve Perakende Grup Başkanlığı'na getirilen Dinçer, Mart 2011'de Perakende ve Sigorta Grup Başkanlığı görevini üstlenmiştir. Haziran 2016'da reorganizasyon sonrası Sigorta Grup Başkanı, Nisan 2020'de Finansal Hizmetler Grup Başkanı olarak atanmıştır. Halen Holding Yürütme Kurulu Üyesi, Aksigorta, Agesa, Exsa, Tursa, Ankara Enternasyonel Otelcilik şirketlerinde Yönetim Kurulu Başkanı ve Brisa'da Yönetim Kurulu Üyesi olarak görev yapmaktadır.

Dinçer, 2014-15 yıllarında TÜSİAD Başkanı olarak görev yapmış olup halen TÜSİAD Başkanlar Konseyi Üyesi'dir. Ayrıca 2008-14 yıllarında Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu (DEİK) bünyesinde Türkiye-ABD İş Konseyi (TAİK) Başkanlığı görevini üstlenmiştir. Şubat 2018'den beri Global İlişkiler Forumu'nda Yönetim Kurulu Üyesi olarak görev yapmaktadır. Haziran 2019'dan beri sigorta sektörünün uluslararası kuruluşu Geneva Association'a üyedir.

## KIVANÇ ZAIMLER ENERJİ

Kivanç Zaimler 1991 yılında İstanbul Teknik Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Bölümü'nden mezun olup, Berlin Teknik Üniversitesi'nde eğitim almıştır.

İş hayatına 1992 yılında başlamış ve 2008 yılına kadar sırasıyla Türk Elektrik Endüstrisi, RAM Dış Ticaret ve Aygaz şirketlerinde çeşitli yönetici pozisyonlarında bulunmuştur. 2008 yılında Enerjisa'ya katılan Zaimler, Enerjisa bünyesinde Ticaret, Dağıtım, Satış Şirketlerinde yönetici pozisyonlarında çalıştıktan sonra son olarak Enerjisa CEO'su olarak görev yapmıştır. Zaimler, Temmuz 2018'den itibaren Sabancı Holding Enerji Grup Başkanı olarak görevini sürdürmektedir.

Sivil Toplum Kuruluşlarında aktif rol alan Zaimler, ELDER Yönetim Kurulu Başkanı, Dünya Enerji Konseyi Türkiye Başkan Yardımcılığı, TÜSİAD Enerji Çalışma Grubu Başkanlığı, Sabancı Üniversitesi İstanbul Uluslararası Enerji ve İklim Merkezi (IICEC) Yönetim Kurulu Üyeliği ve SHURA Danışma Konseyi Üyeliğinin yanı sıra, Sabancı Topluluğu'nda Enerjisa Enerji ve SabancıDx şirketleri Yönetim Kurulu Başkanı, Enerjisa Üretim şirketi Yönetim Kurulu Başkan Vekili ve Aksigorta ve Agesa şirketleri Yönetim Kurulu Üyesi olarak görev almaktadır.

## N. ORHUN KÖSTEM FİNANS

Orhun Köstem, Orta Doğu Teknik Üniversitesi Makine Mühendisliği bölümünden 1991 yılında mezun olup, ardından aynı üniversitede MBA ve Bilgi Üniversitesi'nde Finans ve Şirketler Hukuku üzerine yüksek lisans programını tamamlamıştır.

Orhun Köstem 1994 yılında katıldığı Anadolu Grubu'nda 2008 yılına kadar çeşitli yönetim pozisyonlarında bulunmuştur. 2008 yılında Efes Breweries International şirketinde CFO olarak atanan Orhun Köstem, 2009 yılında Anadolu Grubu Kurumsal Finans Koordinatörü olarak görev yapmıştır. Kariyerine Coca-Cola İçecek'te devam etmiş, 2010-2016 yılları arasında Coca-Cola İçecek CFO pozisyonunda, 2017-2018 yılları arasında Coca-Cola İçecek Orta Doğu ve Pakistan'dan sorumlu Bölge Direktörü olarak çalışmıştır. 2019-2021 arasında Anadolu Efes şirketinde CFO olarak görev almıştır. Orhun Köstem, 1 Temmuz 2021'den itibaren Sabancı Holding Finans Grup Başkanlığı görevini yürütmektedir. Ayrıca, Carrefoursa Yönetim Kurulu Başkanlığı ve Kordsa Yönetim Kurulu Üyeliği görevlerini üstlenmektedir. Orhun Köstem 2009 yılında yayınlanan "Sermaye Piyasalarına Açılan Pencere: A'dan Z'ye Halka Açılma ve Yatırımcı İlişkileri" adlı kitabın üç yazarından biridir. 2016, 2019, 2020 ve 2021 yıllarında DataExpert iş birliğiyle BMI Business School tarafından yürütülen araştırmada "Türkiye'nin En Etkin 50 Finans Yöneticisi" arasında gösterilmiştir. 2011 ve 2013 yıllarında Thomson Reuters Extel tarafından düzenlenen Türkiye Yatırımcı İlişkileri Ödülleri kapsamında ve 2020 yılında Institutional Investor Magazine tarafından "Emerging EMEA Consumer Sector by Sell Side Analysts" kategorisinde Türkiye'nin En İyi CFO'su ödülleriyle layık görülmüştür. Ayrıca Dünya Sürdürülebilir Kalkınma İş Konseyi (WBCSD) CFO ağı üyesidir.

## PELİN ERKIRALP KURUMSAL MARKA YÖNETİMİ VE İLETİŞİM

Pelin Erkiralp, 1996 yılında Boğaziçi Üniversitesi, Ekonomi bölümünden mezun olmuş, çalışma hayatına aynı yıl Unilever'de Ürün Müdürü olarak başlamıştır. 2002-2006 yılları arasında Unilever, Afrika, Orta Doğu ve Türkiye Bölgesi'nde, Saç Bakım Kategorisini yönetmiştir. 2006 yılında Citibank'a Pazarlama Başkan Yardımcısı olarak geçen Erkiralp, bu görevinde bireysel ve ticari bankacılık pazarlama faaliyetlerini yönetmiştir. Sonrasında 2009 yılında Philip Morris Sabancı bünyesine katılıp Türkiye'de yürüttüğü çeşitli liderlik görevlerinin ardından, 2012-2013 yıllarında Philip Morris International merkez ofisi Lozan, İsviçre'de, Marlboro markasının global yönetimini üstlenmiştir. Türkiye'ye dönüşü sonrasındaki 4,5 yıl Philip Morris Sabancı, Pazarlama Direktörlüğü görevini yürütmüştür. 2017 yılında LC Waikiki'ye Pazarlamadan Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı olarak geçmiş ve şirketin yurtiçi ve yurtdışı gelişimini destekleyen dönüşüm projelerini yönetmiştir. 2019-2020 yılları arasında Kızılay Yatırım Holding'de Pazarlama Grup Başkanı görevini üstlenen Erkiralp, holding bünyesindeki 8 şirketin pazarlama fonksiyonuna liderlik etmiştir. 2020 yılında Sabancı Holding'e Kurumsal Marka Yönetimi ve İletişim Bölüm Başkanı olarak katılan Erkiralp, Teknosa Yönetim Kurulu Başkan Vekili ve Carrefoursa Yönetim Kurulu Üyesi görevlerini de yürütmektedir.



- RAPOR HAKKINDA
- YÖNETİM KURULU BAŞKANI MESAJI
- CEO MESAJI
- SABANCI HOLDİNG HAKKINDA
- SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE ÖNCÜLÜK ETMEK
- İKLİM ACİL DURUMUNUN ÇÖZÜMÜ İÇİN ÖNCÜ ADIMLAR ATMAK
- İNSAN VE TOPLUM ODAKLI POZİTİF ETKİMİZİ ARTIRMAK
- SÜRDÜRÜLEBİLİR İŞ MODELLERİNİ TEŞVİK ETMEK
- TEKNOLOJİ, İNOVASYON VE DİJİTALLEŞME
- İNSAN KAYNAĞIMIZ
- **YÖNETİŞİM**
  - Yönetim Kurulu
  - Üst Düzey Yönetim
  - Komiteler ve Sorumlulukları
  - Risk Yönetimi
  - İş Etiği
- EKLER

## YETKİNLİK MATRİSİ

Yönetim Kurulu içinde farklı yetkinlikler, bilgi birikimi ve deneyimlere sahip üyeler olmasının, Yönetim Kurulu işleyişini güçlendirdiğine ve karar alma süreçlerine olumlu etki ettiğine inanıyoruz. *Araştırmalar* çeşitlilik sahibi bir yönetim kurulu olan şirketlerin, diğerlerine kıyasla %36 daha fazla kârlılığa sahip olduğunu gösteriyor. Bu doğrultuda, Yönetim Kurulu üyeliğine aday gösterilme sürecinde çeşitlilik ve kapsayıcılık adına yalnızca cinsiyet eşitliği ile sınırlı kalmıyor. Ayrıca sektörel bilgi, yönetim tecrübesi, ÇSY alanlarındaki bilgi birikimi, kriz yönetimi deneyimi, küresel ve uzun vadeli düşünme gibi birçok faktörü değerlendirmeye alarak adayların yetkinliklerini değerlendiriyoruz. Adaylar arasında cinsiyet, yaş, etnik köken, din, dil, ırk gibi herhangi bir konuda ayırım yapılmamasına müsamaha göstermiyoruz.

# %44

Kadın üye oranı

# %33

Yönetim Kurulu'nda bağımsız üye oranı

## YÖNETİM KURULU YETKİNLİK MATRİSİ

Açıklama	İlgili Yönetim Kurulu Üye Oranı
Cinsiyet	%44 kadın üye
Görev Süresi (≥15 yıl)	%33
Ortalama Görev Süresi	~12 yıl
Bağımsız Üye	%33
Denetim Tecrübesi	%44
Finansal Hizmetler Tecrübesi	%44
Finans Dışı Reel Sektör Tecrübesi	%56
Risk Yönetimi Tecrübesi	%67
Çevresel, Sosyal, Kurumsal Yönetişim Tecrübesi	%89
Uluslararası/Birden Fazla Coğrafyada Deneyim	%78
Ortalama Yönetim Kurulu Toplantı Katılımı	%94
Gerekli Tüm Üyeler Asgari Katılım	en az %67

- RAPOR HAKKINDA
- YÖNETİM KURULU BAŞKANI MESAJI
- CEO MESAJI
- SABANCI HOLDİNG HAKKINDA
- SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE ÖNCÜLÜK ETMEK
- İKLİM ACİL DURUMUNUN ÇÖZÜMÜ İÇİN ÖNCÜ ADIMLAR ATMAK
- İNSAN VE TOPLUM ODAKLI POZİTİF ETKİMİZİ ARTIRMAK
- SÜRDÜRÜLEBİLİR İŞ MODELLERİNİ TEŞVİK ETMEK
- TEKNOLOJİ, İNOVASYON VE DİJİTALLEŞME
- İNSAN KAYNAĞIMIZ
- **YÖNETİŞİM**
  - Yönetim Kurulu
  - Üst Düzey Yönetim
  - Komiteler ve Sorumlulukları
  - Risk Yönetimi
  - İş Etiği
- EKLER

# KOMİTELER VE SORUMLULUKLARI

🕒 3 dk.

Şirket Esas Sözleşmesi'ne göre Yönetim Kurulu, gerekli görev ve sorumlulukları gereği gibi yerine getirmek üzere yeterli sayıda Komite ("Komite") oluşturur. Türkiye Kurumsal Yönetişim İlkelerine göre, Yönetim Kurulu veya her bir komite, faaliyetleriyle ilgili olarak gerekli gördükleri konularda kurumsal yönetimin onayı olmaksızın bağımsız uzman/ danışmanların görüşlerinden yararlanabilir.

Sabancı Holding Yönetim Kuruluna bağlı olarak Denetim Komitesi, Kurumsal Yönetişim, Atama ve Ücretlendirme Komitesi, Riskin Erken Saptanması Komitesi ve Sürdürülebilirlik Komitesi faaliyet gösteriyor.

Denetim Komitesi; Şirket Yönetim Kurulu adına Şirketin muhasebe sistemi, finansal raporlama, finansal bilgilerin kamuya açıklanması, bağımsız denetim ve iç kontrol sisteminin işleyişi ile etkinliğinin gözetimini yapar. Denetim Komitesi hem faaliyetlerini hem de görev ve sorumluluk alanıyla ilgili tespit ve önerilerini Şirket Yönetim Kuruluna yazılı olarak sunar.

Kurumsal Yönetişim, Atama ve Ücretlendirme Komitesi; Şirketin etik değerlerine dayalı, riziko bilinçli, karar alım süreçlerinde şeffaf, paydaşlarının menfaatini gözetken, sürdürülebilir başarı hedefli hesap verebilir bir yönetim sürecinin devamlılığını sağlamayı amaçlar. Komite, Kurumsal Yönetişim İlkelerinin SPK ve uluslararası kabul gören kurumsal yönetim ilkeleri doğrultusunda şekillendirilmesi için Yönetim Kurulu'na önerilerde bulunur ve tavsiyeler verir.

Riskin Erken Saptanması Komitesi; Şirketin varlığını, gelişimini ve devamını tehlikeye düşürebilecek stratejik, operasyonel, finansal, uyuma dair ve benzer risklerin erken teşhisi, gerekli önlemlerin alınması ve riskin yönetilmesi amacıyla faaliyet gösterir.

Yönetim Kurulu Sürdürülebilirlik Komitesi, Sabancı Holding İnsan Kaynakları ve Sürdürülebilirlik Grup Başkanlığı ile koordinasyon içinde, Sürdürülebilirlik Liderlik Komitesi ile ilgili diğer Yönetim fonksiyonlarının sorumluluğunda olan aşağıdaki faaliyetleri izler, gelişmeleri ve performansı takip eder, gerekli durumlarda Holding Yönetimine iyileştirme için rehberlik eder. Komite ayrıca Yönetim Kurulu'nu bilgilendirir ve gerektiğinde önerilerde bulunur. Söz konusu sürdürülebilirlik konuları aşağıdaki gibidir:

- Sürdürülebilirlik Yönetimi: Sürdürülebilirlik inisiyatiflerinin iç ve dış paydaş beklentilerine uygun şekilde hayata geçirilmesi amacıyla kurulmuş sürdürülebilirlik yönetiminin 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,

- Sürdürülebilirlik Performansı: Sabancı Topluluğu'nun Performans göstergelerini ve hedeflerini güncel tutmak

- Şeffaflık: Sürdürülebilirlik raporunun, çevre ve sosyal performansların Yatırımcı İlişkileri web sayfasında veya İnsan Kaynakları ve Sürdürülebilirlik grup başkanlığı tarafından önerilen platformlarda yayımlanması

- RAPOR HAKKINDA
- YÖNETİM KURULU BAŞKANI MESAJI
- CEO MESAJI
- SABANCI HOLDİNG HAKKINDA
- SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE ÖNCÜLÜK ETMEK
- İKLİM ACİL DURUMUNUN ÇÖZÜMÜ İÇİN ÖNCÜ ADIMLAR ATMAK
- İNSAN VE TOPLUM ODAKLI POZİTİF ETKİMİZİ ARTIRMAK
- SÜRDÜRÜLEBİLİR İŞ MODELLERİNİ TEŞVİK ETMEK
- TEKNOLOJİ, İNOVASYON VE DİJİTALLEŞME
- İNSAN KAYNAĞIMIZ
- **YÖNETİŞİM**
  - Yönetim Kurulu
  - Üst Düzey Yönetim
  - Komiteler ve Sorumlulukları
  - Risk Yönetimi
  - İş Etiği
- EKLER

- Politikalar: Öncelikli olarak Yönetim Kurulu düzeyinde ele alınması gereken çevresel ve sosyal politikaların oluşturulması, Sorumlu Yatırım İlkeleri ve mevcut politikaların güncellenmesi

Şirketin Yönetim Kurulu kararı ile belirlenen Sürdürülebilirlik Komitesi üyeleri aşağıdaki gibidir:

Adı-Soyadı	Rol	Yönetim Kurulu Üyeliğinin Niteliği
Ahmet Erdem	Komite Başkanı	Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi
Hayri Çulhacı	Komite Üyesi	Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi
Mehmet Kahya	Komite Üyesi	Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi

Daha fazla bilgi için lütfen Yönetim Kurulu Sürdürülebilirlik Komitesi ve Sürdürülebilirlik Liderlik Komitesi, Sürdürülebilirlik Yönetimi bölümüne bakın.

*Sabancı Holding 2021 Faaliyet Raporu'nda komiteler ve görevleriyle ilgili daha fazla bilgiye ulaşabilirsiniz.*



- RAPOR HAKKINDA
- YÖNETİM KURULU BAŞKANI MESAJI
- CEO MESAJI
- SABANCI HOLDİNG HAKKINDA
- SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE ÖNCÜLÜK ETMEK
- İKLİM ACİL DURUMUNUN ÇÖZÜMÜ İÇİN ÖNCÜ ADIMLAR ATMAK
- İNSAN VE TOPLUM ODAKLI POZİTİF ETKİMİZİ ARTIRMAK
- SÜRDÜRÜLEBİLİR İŞ MODELLERİNİ TEŞVİK ETMEK
- TEKNOLOJİ, İNOVASYON VE DİJİTALLEŞME
- İNSAN KAYNAĞIMIZ
- **YÖNETİŞİM**
  - Yönetim Kurulu
  - Üst Düzey Yönetim
  - Komiteler ve Sorumlulukları
  - Risk Yönetimi
  - İş Etiği
- EKLER

# RİSK YÖNETİMİ

🕒 13 dk.

Paydaşlarımız için yarattığımız değeri en yüksek seviyede tutmak ve Topluğun sürdürülebilirliğini sağlamak için kurumsal risk yönetim yaklaşımıyla risklerin erken teşhis edilmesi, ölçülmesi, sürekli ve etkin bir şekilde takibinin yapılmasını sağlıyoruz.

Risk yönetimi, nicel ve nitel olarak belirlenen ölçüm metrikleri kullanılarak çeşitli alt kategorilerde belirlenen risk iştah seviyelerine/tutumlarına uygun şekilde yapılıyor. Önem ve etki olarak öncelik atanan risklerin, modelleme çalışmaları yapılarak sayısal olarak belirlenen tolerans limitleri ve güven aralıklarında muhafaza edilmeleri hedefleniyor.

Topluluk tarafından belirlenen stratejik ve finansal hedeflere uygun olarak önceliklendirilmiş riskler; riskten kaçınma, riski transfer etme, riski azaltma ve riskin kabulü şeklinde belirlenen risk yönetimi stratejileri çerçevesinde ele alınıyor. Kurumsal Risk Yönetimi, azaltma aksiyonlarına karar verilmesi ve bunların takibinin yapılması, aksiyon sorumlularının belirlenmesi, aksiyon planları için fayda-maliyet analizlerinin yapılması gibi alt kategorilerde yürütülüyor. Risk çalışma sonuçları, Holding Yönetim Kurulu, Riskin Erken Saptanması Komitesi (RESK) ve Holding üst yönetimi tarafından periyodik olarak değerlendiriliyor.

Topluluk iştiraklerinden Akbank'ta risk yönetimi, BDDK mevzuatına uygun olarak, Banka Yönetim Kurulunun sorumluluğu ve gözetimi altında yapılmaktadır. Yönetim Kurulu, gözetim sorumluluğunu Denetim Komitesi, Üst Düzey Risk Komitesi, Kredi Komitesi gibi komiteler aracılığıyla gerçekleştirilmektedir. Bankanın risk alma seviyeleri Yönetim Kurulu tarafından onaylanan risk limitleri aracılığıyla belirlenmektedir. Banka üst yönetimi, günlük faaliyetlerin belirlenen risk yönetimi süreçleri ve risk limitleri çerçevesinde yürütülmesinden Yönetim Kuruluna karşı sorumludur. Yönetim Kuruluna doğrudan bağlı olan Teftiş Kurulu Başkanlığı, İç Kontrol Başkanlığı ve Risk Yönetimi Başkanlığı aynı zamanda icra birimleri ile koordinasyon halinde faaliyet gösterir. Risklerin tespit edilmesi, ölçülmesi ve izlenmesi için ulusal ve uluslararası uygulamalarda kabul görmüş risk modelleri ve parametreler kullanılmaktadır. Kurum içi metod ve modellerin geliştirilmesi

ve iyileştirilmesine yönelik çalışmalar sürekli olarak yapılmaktadır. Olağanüstü durumlarda Banka'nın maruz kalabileceği riskleri analiz etmeye yönelik değişik senaryo incelemeleri yapılmakta, acil durum planları hazırlanmaktadır. Banka'nın maruz kaldığı riskleri sınırlandırmak ve risklere karşı korunma sağlamak için çeşitli risk azaltma teknikleri kullanılmaktadır.

Finans dışı sektörlerde faaliyet gösteren Sabancı Topluluğu şirketlerinde kurumsal risk yönetimi, ilgili Yönetim Kurulları ve onlara bağlı çalışan risk komitelerinin gözetimi altında söz konusu süreç ve faaliyetten sorumlu yöneticiler ve şirketlerin üst yönetimleri tarafından yürütülmektedir. Şirketler karşılaşılabilecekleri riskleri belirledikten sonra, risklerin olasılık derecelerine ve sebep olacakları kayıpların büyüklüğüne göre riskleri önceliklendirmektedir. Önceliklendirilmiş riskler; Şirket Yönetimi, Riskin Erken Saptanması Komiteleri (RESK) ve Şirket Yönetim Kurulu tarafından dönemsel raporlarla izlenmektedir. Bunlara yönelik alınacak önlemleri de kapsayan risklerin yönetim süreçleri kararlaştırılarak bu süreçlerin uygulanması ve sonuçları takip edilmektedir. Topluluk iştiraklerinin finansal, stratejik, operasyonel ve uyum risklerinin yönetimi ayrıca Holding'in ilgili Grup Başkanları, Finans Grup Başkanlığı ile Hukuk, Risk ve Uyum Başkanlığı tarafından izlenerek yönlendirilmektedir.

*Risk yönetimi ile ilgili ayrıntılı bilgileri ve risk kategorilerini 2021 Faaliyet Raporu'nda bulabilirsiniz.*



- RAPOR HAKKINDA
- YÖNETİM KURULU BAŞKANI MESAJI
- CEO MESAJI
- SABANCI HOLDİNG HAKKINDA
- SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE ÖNCÜLÜK ETMEK
- İKLİM ACİL DURUMUNUN ÇÖZÜMÜ İÇİN ÖNCÜ ADIMLAR ATMAK
- İNSAN VE TOPLUM ODAKLI POZİTİF ETKİMİZİ ARTIRMAK
- SÜRDÜRÜLEBİLİR İŞ MODELLERİNİ TEŞVİK ETMEK
- TEKNOLOJİ, İNOVASYON VE DİJİTALLEŞME
- İNSAN KAYNAĞIMIZ
- **YÖNETİŞİM**
  - Yönetim Kurulu
  - Üst Düzey Yönetim
  - Komiteler ve Sorumlulukları
  - Risk Yönetimi
  - İş Etiği
- EKLER

## SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK RİSKLERİ

Bu bölümde Sabancı Topluluğu'nun finansal performansını doğrudan etkileyebilecek ve tüm risk kategorilerinde tehdit oluşturabilecek çevresel, sosyal ve yönetim (ÇSY) konuları ele alınmıştır. Sabancı Holding Kurumsal Risk Yönetim Sistemi ile Holding'in stratejik riskleri kapsamında değerlendirilen ve diğer risk grupları üzerinde çapraz etkisi olan sürdürülebilirlik riskleri, 'sürdürülebilirlik gerekliliklerine uyum sağlayamama riski' olarak tanımlanmakta ve fiziksel riskler, uyum riskleri ve geçiş riskleri olarak üç alt kategoriye ayrılmaktadır. Bu riskleri finansal riske dönüştürme potansiyeli olan gelişmeleri yakından takip ediyor ve Topluluk şirketlerinde etki, olasılık, kırılganlık ve başlangıç hızı gibi parametreler üzerinde analizler yapıyoruz.

## ÖNCELİKLENDİRİLMİŞ SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK RİSKLERİ

	1. Fiziksel Riskler	2. Uyum Riskleri	3. Geçiş Riskleri
<b>Açıklama</b>	Fiziksel riskler çeşitlilik gösteren, çoğunlukla küresel risklerdir. Aşırı sıcaklık, salgın, kuraklık ve suya erişim gibi kronik risklerin yanı sıra orman yangınları, kasırgalar ve sel gibi akut riskleri de içerir.	Yasal mevzuata uyumsuzluk oluşturabilecek risklerdir. Şirketler, yasal mevzuata uymanın ötesinde, farklılaşan etik beklentilere uyum sağlamak için sağlık ve güvenlik, çevre ve insan hakları konularını daha geniş ölçekte ele almalıdır.	Geçiş riskleri, sürdürülebilir kalkınmaya yönelik politika değişiklikleri, itibar üzerindeki etkileri ve piyasa tercihlerini, normlar ve teknolojik gelişmeleri iyi yönetememe kaynaklı risklerdir. Belirsizlikler, geçiş risklerinin etkisini artırabilir. Geçişin hızı ne kadar yüksek ise finansal etki de o kadar yüksek olabilir.
<b>Finansal kayıp nedenleri<sup>76</sup></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Altyapı hasarı</li> <li>- Hizmet kesintisi</li> <li>- Azalan gelirler</li> <li>- Artan operasyonel giderler</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ÇSY ile ilişkili davalar ve SLO<sup>77</sup> kaybı</li> <li>- Yatırımcı, pazar payı ve müşteri kaybı</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Yatırımcı kaybı</li> <li>- Finansmana erişimin azalması</li> <li>- Değişen tüketici davranışlarına yanıt verememe nedeniyle müşteri kaybı</li> </ul>

<sup>76</sup> Buradaki riskler yalnızca örnek olarak verilmiştir. Tanımlanan risklerle sınırlı değildir.

<sup>77</sup>SLO, Social License for Operating. Sosyal Faaliyet Lisansı, yerel toplum ve kuruluşların paydaşları ve operasyonları tarafından kabul veya onaylanma düzeyini ifade eder.

- RAPOR HAKKINDA
- YÖNETİM KURULU BAŞKANI MESAJI
- CEO MESAJI
- SABANCI HOLDİNG HAKKINDA
- SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE ÖNCÜLÜK ETMEK
- İKLİM ACİL DURUMUNUN ÇÖZÜMÜ İÇİN ÖNCÜ ADIMLAR ATMAK
- İNSAN VE TOPLUM ODAKLI POZİTİF ETKİMİZİ ARTIRMAK
- SÜRDÜRÜLEBİLİR İŞ MODELLERİNİ TEŞVİK ETMEK
- TEKNOLOJİ, İNOVASYON VE DİJİTALLEŞME
- İNSAN KAYNAĞIMIZ
- **YÖNETİŞİM**
  - Yönetim Kurulu
  - Üst Düzey Yönetim
  - Komiteler ve Sorumlulukları
  - Risk Yönetimi
  - İş Etiği
- EKLER

Topluluk şirketlerinin sürdürülebilirlik risklerine karşı hazırlıklı olmasını sağlamak için gerekli çalışmalar yapılmaktadır. Topluluk şirketleri bu tür risklerin olası etkisine yönelik iş modellerinde önlem almaları adına yönlendirme almaktadır.

Pandemi, sağlık ve güvenlik ve yetenek riski gibi sürdürülebilirlik riskleri ile doğrudan ilişkili olmasına rağmen bu bölümde açıklanmayan riskler 2021 Faaliyet Raporu'nun Risk Yönetimi Bölümünde yer alan diğer risk başlıkları altında ele alınmaktadır. Uzun dönemde geçerli olan bu riskler arasından 2021 yılında öne çıkanlar için 2021'de Öne Çıkan Sürdürülebilirlik Riskleri bölümüne bakınız.

## **Fiziksel Riskler**

### **Akut ve Kronik Fiziksel Riskler:**

Fiziksel riskler çeşitlilik gösteren, çoğunlukla küresel risklerdir. Aşırı sıcaklık, salgın, kuraklık ve suya erişim gibi kronik risklerin yanı sıra orman yangınları, dolu, kasırgalar ve sel gibi akut riskleri de içerir.

Bu tür riskler de 'operasyonel riskler' altında toplanmakta ve altyapı hasarı, hizmet kesintisi, artan operasyonel giderler ve benzeri durumlarda finansal kayıplara yol açabilmektedir. Akut ve kronik fiziksel risklerin yönetimi, bu riskin niteliğine ve faaliyet gösterdiğimiz sektörler göre Topluluk şirketlerimiz arasında farklılık göstermektedir. Yönetim yöntemleri, fiziksel risklerin tedarik zincirimizde aksamalara neden olması durumunda tedarik zinciri önlemlerini içermektedir.

### **Su riskleri**

Topluluk su krizi kaynaklı tehditleri, ilgili stratejik iş kolu bazındaki olumsuz etkileri ve operasyonel seviyedeki etkilerini göz önünde bulundurularak değerlendiriyor. Bu risklerden en önemlileri su kıtlığı, sanayi üretimindeki su ihtiyacının karşılanamaması ve kaynak eksikliği sebebi ile üretimde operasyonel aksaklıkların yaşanmasıdır. Topluluk şirketlerinde sektöre göre uygulamalar değişebilmektedir. Bu nedenle, su tüketimini azaltmak için izleme, hatlardaki kaçakların onarılması ve yüzey sularının toplanarak geri dönüşümünün sağlanması gibi çeşitli uygulamalar gerçekleştirilmektedir.

## **Biyçeşitlilik riskleri**

Biyçeşitlilik riski, iş dünyası ve bir bütün olarak toplum üzerindeki diğer olumsuz etkilerin yanı sıra kaynak yönetimi üzerinde büyük etkileri olan doğa kaybı ve ekosistem bozulmasını ifade eder. İnsan faaliyetlerine bağlı arazi ve deniz kullanımındaki değişim biyolojik çeşitliliğin ve vahşi yaşamın azalmasında en önde gelen neden olarak görülmektedir. Sabancı Topluluğu olarak ekosistemlerin ve biyoçeşitliliğin devamlılığının sağlanmasına büyük önem verilmektedir. Biyoçeşitliliği korumaya yönelik projeler hayata geçirilmekte, kamu kurumları ve sivil toplum kuruluşları ile işbirliği yapılmaktadır. Bu alandaki çalışmalarımız, sadece kendi operasyonlarımızın olumsuz etkisini azaltmanın ötesine geçerek, faaliyet gösterdiğimiz bölgelerde olumlu etkiler yaratmaktadır.

## **Uyum Riskleri**

### **Mevcut Mevzuat Riskleri**

Uyumsuzluk riskini azaltmak için Sabancı Topluluğu, (1) 2050 yılına kadar net sıfır emisyon olma nihai hedefiyle emisyon azaltma girişimleri üstlenerek, (2) uygun ve uygulanabilir olduğunda dijitalleşme ve teknolojinin kullanımıyla sera gazı emisyonlarını izlemek ve yönetmek için dahili kapasitesini artırarak ve (3) verimli teknolojiler üzerine Ar-Ge programları yürüterek sera gazı ile ilgili düzenlemelerdeki gelişmelere uyum konusunda proaktif bir yaklaşım benimsemektedir.

### **Ortaya Çıkan Mevzuat Riskleri**

Sabancı Topluluğu, ÇSY ile ilgili gelecekteki düzenlemelere uyumsuzluk riskini azaltmak için ÇSY ile ilgili düzenlemelerdeki gelişmelere uyum konusunda proaktif bir yaklaşım benimsemektedir. Bu yaklaşım, mevcut düzenleyici ortamın ilerisinde olan iddialı ÇSY girişimlerinin üstlenilmesini, uygun ve uygulanabilir olduğunda dijitalleşme ve teknolojinin kullanımıyla sera gazı emisyonları dahil ÇSY risklerini izlemek ve yönetmek için dahili kapasitenin artırılmasını ve verimli teknolojiler üzerine Ar-Ge programları yürütülmesini içermektedir.

### **Hukuki Risk**

Bu risk türü, yürürlükteki yasalara, kurallara veya düzenlemelere, etik kurallara veya bir şirketin iç politika ve yönergelerine uyulmaması veya

- RAPOR HAKKINDA
- YÖNETİM KURULU BAŞKANI MESAJI
- CEO MESAJI
- SABANCI HOLDİNG HAKKINDA
- SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE ÖNCÜLÜK ETMEK
- İKLİM ACİL DURUMUNUN ÇÖZÜMÜ İÇİN ÖNCÜ ADIMLAR ATMAK
- İNSAN VE TOPLUM ODAKLI POZİTİF ETKİMİZİ ARTIRMAK
- SÜRDÜRÜLEBİLİR İŞ MODELLERİNİ TEŞVİK ETMEK
- TEKNOLOJİ, İNOVASYON VE DİJİTALLEŞME
- İNSAN KAYNAĞIMIZ
- **YÖNETİŞİM**
  - Yönetim Kurulu
  - Üst Düzey Yönetim
  - Komiteler ve Sorumlulukları
  - Risk Yönetimi
  - İş Etiği
- EKLER

bunların ihlal edilmesi durumunda ortaya çıkabilecek yasal cezaları, itibar kaybını veya maddi zararı içerir. Sabancı Holding olarak, şirketlerin, yasal mevzuata uymanın ötesinde, farklılaşan etik beklentilere uyum sağlamak için sağlık ve güvenlik, çevre ve insan hakları konularını daha geniş ölçekte ele alması gerektiğine inanıyoruz. Bu tür beklentilerin karşılanamaması, yasal cezaların ötesinde sosyal faaliyet ruhsatı, itibar, yatırımcılar, pazar payı ve müşteriler kaybına yol açacaktır. Bu vizyon doğrultusunda Sabancı Topluluğu, yasal zorunlulukların ötesinde çevre standartları belirler, hedefleri doğrultusunda performansını izler ve iyileştirme tedbirleri alır. Topluluk şirketlerinin belirlenen çerçevede uyum risklerini etkin bir şekilde yönetmelerine destek olmak amacıyla Holding Hukuk, Risk ve Uyum Grubu tarafından eğitici faaliyetler yürütülmektedir.

### İtibar Riski

Sabancı Topluluğu, yasal zorunlulukların ötesinde çevre standartları belirler, hedefleri doğrultusunda performansını izler ve iyileştirme tedbirleri alır. Örneğin, iklim aciliyetine yanıt olarak Sabancı Topluluğu proaktif bir yaklaşım benimsemiştir ve en geç 2050 yılına kadar Topluluk çapında net sıfır emisyonu hedef olarak belirlemiştir. Bu hedefle Sabancı Topluluğu, iklimle ilgili risklerin ve fırsatların yönetimine yönelik geniş bir önlem yelpazesini içeren Sürdürülebilirlik Yol Haritası'nın uygulanmasıyla birlikte, bu tür gelişmelerin bir adım önünde olmayı ve itibarı olan risklerle ilişkili potansiyel riskleri azaltmayı planlamıştır.

### Geçiş Riskleri

#### Teknoloji Riski

Teknoloji hızla geliyor, üretim yöntemleri ve çalışma modelleri değişiyor. Yeşil teknolojilere geçiş, Ar-Ge/inovasyona yatırım yapmayan ve büyüme alanlarını yüksek teknolojiye sürdürülebilir işlerde tanımlayan şirketler için (pazar payı kaybından azalan rekabet gücüne kadar) çeşitli risklerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Sabancı Topluluğunda, bu alandaki fırsatları yakalamak ve öncü uygulamaları hayata geçirebilmek için, sürdürülebilir iş modelimizin odak alanlarından birini teknoloji ve inovasyon yatırımları olarak belirledik.

Teknolojik yenilik ve gelişmelere erken erişim sağlamak, çevik ve teknoloji tabanlı büyüme platformları oluşturmak amacıyla, nesnelerin interneti, yapay zeka, yeni malzeme teknolojileri, sürdürülebilirlik, enerji, mobilite ve siber güvenlik gibi alanlarda yatırımlara odaklandığımız 'Sabancı Ventures' kurumsal girişim sermayesi fonunu kurduk.

#### Piyasa Riski

Topluluğun genel risk yönetimi programı, finansal piyasaların öngörülemezliğinin ve bunların Topluluğun finansal performansı üzerindeki olası olumsuz etkilerinin etkilerini en aza indirmeye odaklanmaktadır. Topluluk, çeşitli risklerden korunmak amacıyla türev finansal araçlar kullanmaktadır. Finansal risk yönetimi, her bir Topluluk şirketi için Yönetim Kurulları tarafından onaylanan politikalar çerçevesinde yürütülmektedir. Özellikle iklim değişikliğine ilişkin piyasa ile ilgili riskler konusunda Topluluk, operasyonlarında ve finansal kararlarında teknoloji, dijitalleşme ve inovasyondan yararlanarak yeşil geçişe uyum sağlamak için proaktif bir şekilde çalışıyor. Topluluk ayrıca sürdürülebilir finans alanındaki gelişmeleri yakından takip etmekte ve sürdürülebilir finansmana erişimde başarısızlık riskini azaltmak ve finansal sistemi yeşil geçişle uyumlu hale getiren yeni standartlara uyum sağlamak için kapasitesini geliştirmektedir.

- RAPOR HAKKINDA
- YÖNETİM KURULU BAŞKANI MESAJI
- CEO MESAJI
- SABANCI HOLDİNG HAKKINDA
- SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE ÖNCÜLÜK ETMEK
- İKLİM ACİL DURUMUNUN ÇÖZÜMÜ İÇİN ÖNCÜ ADIMLAR ATMAK
- İNSAN VE TOPLUM ODAKLI POZİTİF ETKİMİZİ ARTIRMAK
- SÜRDÜRÜLEBİLİR İŞ MODELLERİNİ TEŞVİK ETMEK
- TEKNOLOJİ, İNOVASYON VE DİJİTALLEŞME
- İNSAN KAYNAĞIMIZ
- **YÖNETİŞİM**
  - Yönetim Kurulu
  - Üst Düzey Yönetim
  - Komiteler ve Sorumlulukları
  - Risk Yönetimi
  - İş Etiği
- EKLER

## POLİTİKALAR

Sabancı Topluluğunda çevre, iş sağlığı ve güvenliği, sosyal sorumluluk ve iletişim alanlarını Topluluk şirketlerine rehber olan politikalar ile düzenliyoruz.

*Sorumlu Yatırım ve Durum Tespiti Politikamız* ile tüm değer zincirimizde ÇSY, yasaklı faaliyet listesi ve durum tespiti çerçevesine yönelik standartları belirliyoruz.

Çeşitlilik, Kapsayıcılık ve Tacizle Mücadele tedbirleri ve ilkelerimizi Topluluk genelinde Çeşitlilik, Kapsayıcılık ve Tacizle Mücadele Politikamız ile tanımlıyoruz.

*Çevre Politikamız* ile Sabancı Topluluğunda yasal zorunlulukların ötesinde çevresel standartlar belirliyor, hedeflerimiz doğrultusunda performansımızı takip ederek iyileştirme amaçlı önlemler alıyoruz.

*İş Sağlığı ve Güvenliği Politikası* ile Sabancı Topluluğu çalışanları için sağlıklı ve güvenli bir çalışma ortamı sağlanmasına yönelik olarak sıfır iş kazası ve sıfır meslek hastalığını hedefliyoruz.

*Kurumsal Sosyal Sorumluluk Politikası ve İlkeleri* kapsamında tüm Topluluk şirketlerinden faaliyetlerinin ekonomik, sosyal ve çevresel etkilerini sorumluluk anlayışı içinde yönetmelerini ve toplumu geliştirmeye öncelik vermelerini bekliyoruz.

*Sabancı Topluluğu İletişim Prensipleri* kapsamında iç ve dış iletişim araçlarıyla; Topluluğun rekabetçi ve sürdürülebilir büyüme potansiyeline sahip stratejik portföyünü ortak değer anlayışıyla yönettiğine dair bir algı yaratmayı hedefliyoruz.

*Rüşvet ve Yolsuzlukla Mücadele Politikası* ile Topluluk genelinde ve dış paydaşlarımızla ilişkilerde rüşvet ve yolsuzluğa asla müsamaha göstermediğimizi ortaya koyuyor ve buna karşı aldığımız önlemler ve öngördüğümüz yaptırımlarla duruşumuzu güçlendiriyoruz.

Tüm politikalara buradan ulaşabilirsiniz.





- RAPOR HAKKINDA
- YÖNETİM KURULU BAŞKANI MESAJI
- CEO MESAJI
- SABANCI HOLDİNG HAKKINDA
- SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE ÖNCÜLÜK ETMEK
- İKLİM ACİL DURUMUNUN ÇÖZÜMÜ İÇİN ÖNCÜ ADIMLAR ATMAK
- İNSAN VE TOPLUM ODAKLI POZİTİF ETKİMİZİ ARTIRMAK
- SÜRDÜRÜLEBİLİR İŞ MODELLERİNİ TEŞVİK ETMEK
- TEKNOLOJİ, İNOVASYON VE DİJİTALLEŞME
- İNSAN KAYNAĞIMIZ
- **YÖNETİŞİM**
  - Yönetim Kurulu
  - Üst Düzey Yönetim
  - Komiteler ve Sorumlulukları
  - Risk Yönetimi
  - İş Etiği
- EKLER

# İŞ ETİĞİ

🕒 7 dk.

Sabancı Topluluğunda çalışanlarımız ve iş ilişkisi kurduğumuz tüm paydaşlarla karşılıklı olarak sorumluluklarımızın çerçevesini Sabancı İş Etiği Kuralları (SA-ETİK) ile belirliyoruz. Doğruluk ve dürüstlük prensiplerine dayanan SA-ETİK, tüm karar ve faaliyetlerde belirleyici olan kanunlar, düzenlemeler ve iç prosedürler konusunda rehber görevinde olup İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi ve Uluslararası Çalışma Örgütü'nün temel sözleşmeleri ile uyumludur. SA-ETİK Sabancı Holding ve Topluluk şirketlerinin tüm Yönetim Kurulu üyeleri, yöneticileri ve çalışanları için bağlayıcıdır. Ayrıca tüm tedarikçi, alt yüklenici, bayi, iş ortağı ve benzeri paydaşlarımızın da bu ilkelere uyumlu hareket etmelerini bekleriz.

*Sabancı Holding İş Etiği Kuralları'na buradan ulaşabilirsiniz.*



Sabancı Holding Yönetim Kurulu, Topluluk genelinde SA-ETİK'in benimsenmesinden, uygulanmasından ve uyum kontrolünden birinci derecede sorumludur.

Holding ve Şirket üst yönetimi; SA-ETİK veya bu çerçevede oluşturabilecekleri şirketlerine özel İş Etiği Kuralları'nın etkin bir şekilde uygulanmasından ve bunun desteklediği bir kültürün oluşturulmasından sorumludur. İş Etiği Kuralları ve ilgili her türlü politika Etik Kurul'un önerileriyle İnsan Kaynakları ve Sürdürülebilirlik Grup Başkanlığı tarafından gözden geçirilip güncellenerek ve belgelenerek Holding CEO ve Yönetim Kurulu Başkanı'nın onayı ile Holding ve Şirketlere duyurulur.

- Holding ve Şirket İnsan Kaynakları; (yarı zamanlı ve kontratlı çalışanlarımız dahil olmak üzere) tüm çalışanların Etik Kurallar hakkında bilgilendirilmesi, politika ve kuralların anlaşılabilirliğinin sağlanması amacıyla asgari yılda bir kez eğitimlerin verilmesi ve bu konunun çalışanlarla sürekli iletişiminin sağlanmasından sorumludur.

- Holding ve Şirket işe girenlerin etik kuralları okumasından, bu konuda bilgilendirilmelerinden ve Çalışan Bildirgesi'ni (Çalışan Bildirgesi) imzalamalarını sağlamaktan sorumludur.

- Her yılın başında, Holding ve Şirket tüm çalışanların İş Etiği Uygunluk Formu'nu (İş Etiği Uygunluk Formu) imzalayarak bildirimlerini yenilemelerini sağlamaktan sorumludur.

Sabancı Holding Etik Kurulu, Yönetim Kurulunu bu sorumluluğu yerine getirme konusunda desteklemekle görevlidir. Topluluk bünyesindeki çalışanlar, etik kural ihlalleriyle ilgili bildirimleri [etik@sabanci.com](mailto:etik@sabanci.com) e-posta adresi, 0212 385 85 85 telefon numarası ve Sabancı Holding Genel Merkezine posta yoluyla Etik Kurul'a iletebilir. Etik Kurul'a bildirimde bulunan kişi, Etik Kurul'un koruması altında olup başvuruda bulunanın bu eyleminden ötürü herhangi bir baskı, zorlama veya cezai yaptırıma maruz kalmayacağı güvence altına alınır.

Etik kurallar; rüşvet ve yolsuzlukla mücadele, insan kaynakları ve çevre politikaları başta olmak üzere, kurumsal politikalara; çalışma ilkelerine ve yasal yükümlülüklerle uyum konularına yöneliktir. Yasal düzenlemelere, sözleşmelere, şirket politika ve prosedürleri ile etik kurallara uyumu sağlamak, hata ve usulsüzlükleri önlemek, varlıkları korumak, risk yönetimi ile iç kontrol ortamının etkinliğini ve operasyonel ve finansal bilgilerin doğruluğu ve bütünlüğünü sağlamak ve iyileştirme fırsatlarını belirlemek amacıyla periyodik veya talebe bağlı özel denetimler Denetim Komitesi gözetiminde, Denetim Başkanlığı tarafından, Uluslararası İç Denetim Standartları ve Etik Kurallarına uygun olarak yürütülmektedir. Denetimin kapsamı, Sürdürülebilirlik Raporu kapsamına giren tüm Topluluk şirketlerini içermektedir. İlgili yıl içinde denetlenen birimler risk bakış açısıyla önceliklendirilmektedir. Ayrıca Topluluk şirketlerinin İç Denetim Birimleri, şirket Denetim Komiteleri gözetiminde aynı amaca yönelik olarak üç yılda birden az olmamak kaydıyla düzenli denetimler gerçekleştirmektedir. Denetim tüm Topluluk şirketlerini kapsamakta ve ilgili yıl içinde denetlenen birimlere risk açısından öncelik verilmektedir.

- RAPOR HAKKINDA
- YÖNETİM KURULU BAŞKANI MESAJI
- CEO MESAJI
- SABANCI HOLDİNG HAKKINDA
- SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE ÖNCÜLÜK ETMEK
- İKLİM ACİL DURUMUNUN ÇÖZÜMÜ İÇİN ÖNCÜ ADIMLAR ATMAK
- İNSAN VE TOPLUM ODAKLI POZİTİF ETKİMİZİ ARTIRMAK
- SÜRDÜRÜLEBİLİR İŞ MODELLERİNİ TEŞVİK ETMEK
- TEKNOLOJİ, İNOVASYON VE DİJİTALLEŞME
- İNSAN KAYNAĞIMIZ
- YÖNETİŞİM
  - Yönetim Kurulu
  - Üst Düzey Yönetim
  - Komiteler ve Sorumlulukları
  - Risk Yönetimi
  - İş Etiği
- EKLER

Denetim faaliyeti; etik ihbar hattı veya diğer kanallardan gelen bildirim ve şikayetleri ve yasal düzenlemelere, etik kurallarımıza ve diğer şirket düzenlemelerine aykırılık teşkil eden özel incelemeleri kapsamaktadır. 2021 yılı boyunca yapılan etik bildirim sayısı Banka hariç 709'dur. Bu bildirimlerin %6'sı Holding Etik Kurul'a, kalanı ise doğrudan şirketlere yapılmıştır. Bildirim ve ihlaller; yönetim, suiistimal, haksızlığa uğrama, çalışma koşulları ile müşteri ve tedarikçiler olarak beş farklı kategoriye ayrılmaktadır. Gelen bildirimlerin değerlendirilmesi neticesinde vakaların tamamı incelenmiş ve %45'inde etik ihlal sonucuna varılmıştır. İhlallerin %47'si suiistimal içeriklidir. Bunu %31 ile yönetsel konular izlemektedir. İncelemeler sonucunda, etik ihlal tespit edilen 319 vakada 137 kişinin iş akdi feshedilmiştir. H.Ö. Sabancı Holding A.Ş. özelinde ise yıl içerisinde herhangi bir etik bildirim veya vaka meydana gelmemiştir.

## ETİK VE KVK EĞİTİMLERİ

Mevcut çalışanlarımızın SA-ETİK bilgilerini güncel tutmaları ve farkındalık yaratmaları için yıllık yenileme eğitimleri düzenliyoruz. Topluluğa yeni katılan her çalışanın SA-ETİK eğitimi almasını sağlıyoruz. Bu yıl, Yeni Nesil Kariyer Deneyimi Programına katılan üniversite öğrencileri de SA-ETİK eğitimi aldı. Bu eğitimlerin sonunda, çalışanlardan yazılı ve imzalı SA-ETİK'e uyum beyanlarını topluyoruz. 2019 yılından bu yana Topluluk şirketlerine çevrimiçi KVK eğitimi veriyoruz.

2021 yılında 21.118 çalışan x saat etik eğitimi verdik.

## RÜŞVET VE YOLSUZLUKLA MÜCADELE

Sabancı Topluluğunda rüşvet ve yolsuzluğa hiçbir koşulda müsamaha gösterilmez. Tüm Topluluk yöneticileri ve çalışanlarının Rüşvet ve Yolsuzlukla Mücadele Politikası kapsamında belirlenen görev ve sorumluluklara uyması beklenmektedir. Çalışanlara verilen etik eğitimler, Rüşvet ve Yolsuzlukla Mücadele Politikası'ndaki konuları da içeriyor. Çalışanlar, rüşvet ve yolsuzluk vakalarıyla ilgili bildirimleri [etik@sabanci.com](mailto:etik@sabanci.com) e-posta adresi, 0212 385 85 85 telefon numarası ve Sabancı Holding Genel Merkezine posta yoluyla Etik Kurul'a iletebilir. Etik Kurul, tüm bildirimleri gizlilik ilkesi doğrultusunda dikkatle incelemek ve en kısa sürede çözüme kavuşturmakla yükümlüdür.

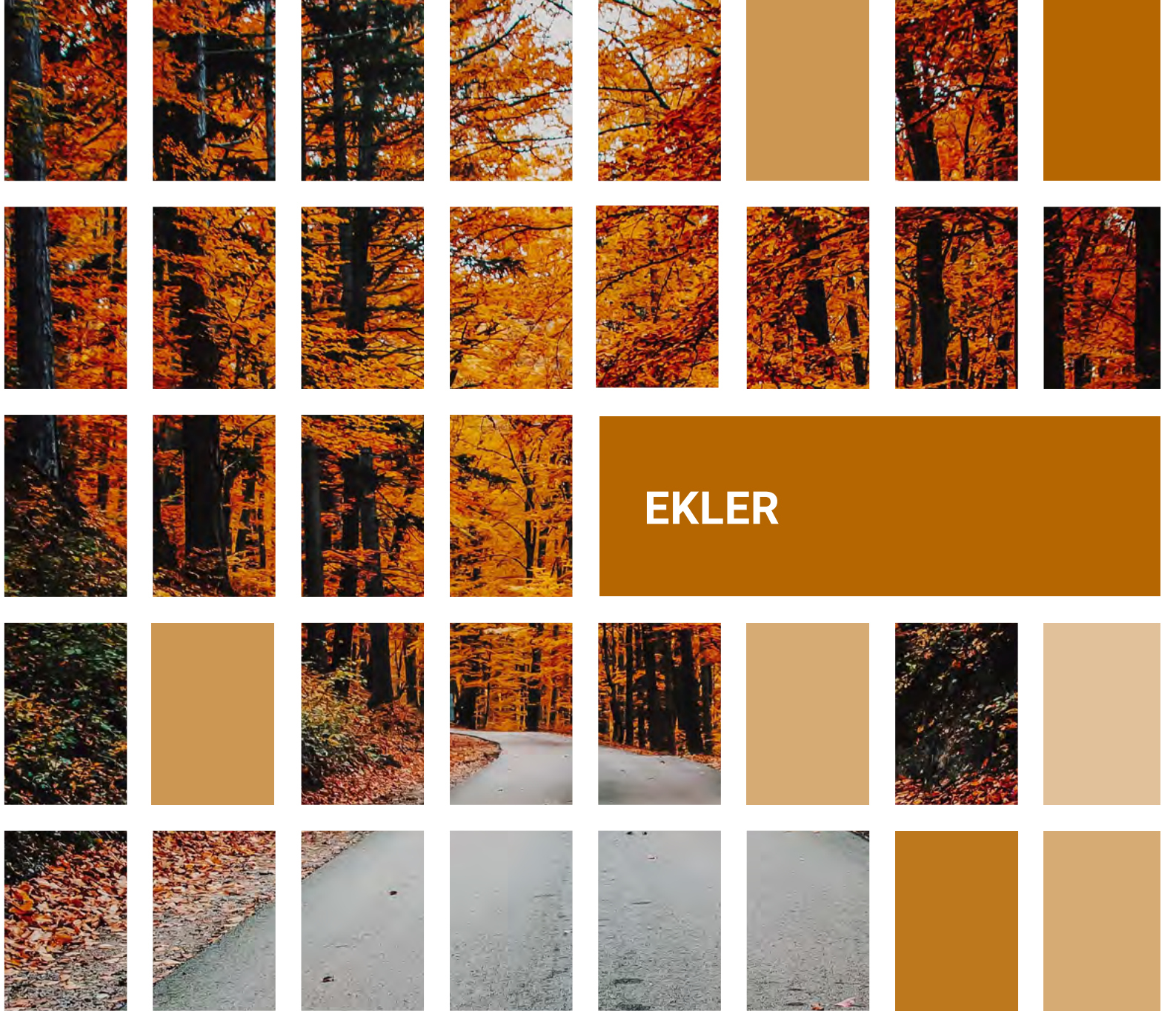
Rüşvet ve Yolsuzlukla Mücadele Politikası, Topluluk yöneticileri ve çalışanları, ilgili tüm paydaşlar ve ayrıca tedarikçi, iş ortakları, danışmanlar için bağlayıcıdır. Sözleşmelerde iş ortaklarımızın SA-ETİK'e ve Rüşvet ve Yolsuzlukla Mücadele Politikasına uymasını şart koşuyoruz.

Kamu otoriteleri ile koordinasyon halinde kara listeye alınmış kişiler ve şirketleri takip ediyoruz. Kamu kurumları tarafından herhangi bir nedenle sakıncalı veya riskli görülen, Topluluk kültürümüze aykırı davranışlar sergileyen ve süreçlere uyumsuz davranmak konusunda ısrar eden tedarikçileri kara listeye almak suretiyle iş ilişkimize son veriyoruz. Böylece rüşvet verdikleri bilinen veya verdiklerinden şüphe edilen tedarikçi, yüklenici ve müşterileri tespit ediyoruz. Ayrıca, aykırı davranışa sevk ve teşvik eden, yönlendiren, bu davranışı onaylayan veya davranış hakkında bilgisi olduğu halde buna göz yumarak gerekli bildirim yapmayan kişilere de yaptırım uyguluyoruz. Bununla birlikte, söz konusu tedarikçiler her yıl tekrar değerlendirilmekte ve olumsuz değerlendirilen hususların ortadan kalkması sonucu tekrar tedarikçi listesine alınabilmektedir.

*Sabancı Holding Rüşvet ve Yolsuzlukla Mücadele Politikası'na buradan ulaşabilirsiniz.*



- RAPOR HAKKINDA
- YÖNETİM KURULU BAŞKANI MESAJI
- CEO MESAJI
- SABANCI HOLDİNG HAKKINDA
- SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE ÖNCÜLÜK ETMEK
- İKLİM ACİL DURUMUNUN ÇÖZÜMÜ İÇİN ÖNCÜ ADIMLAR ATMAK
- İNSAN VE TOPLUM ODAKLI POZİTİF ETKİMİZİ ARTIRMAK
- SÜRDÜRÜLEBİLİR İŞ MODELLERİNİ TEŞVİK ETMEK
- TEKNOLOJİ, İNOVASYON VE DİJİTALLEŞME
- İNSAN KAYNAĞIMIZ
- YÖNETİŞİM
- EKLER



- RAPOR HAKKINDA
- YÖNETİM KURULU BAŞKANI MESAJI
- CEO MESAJI
- SABANCI HOLDİNG HAKKINDA
- SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE ÖNCÜLÜK ETMEK
- İKLİM ACİL DURUMUNUN ÇÖZÜMÜ İÇİN ÖNCÜ ADIMLAR ATMAK
- İNSAN VE TOPLUM ODAKLI POZİTİF ETKİMİZİ ARTIRMAK
- SÜRDÜRÜLEBİLİR İŞ MODELLERİNİ TEŞVİK ETMEK
- TEKNOLOJİ, İNOVASYON VE DİJİTALLEŞME
- İNSAN KAYNAĞIMIZ
- YÖNETİŞİM
- EKLER

## EK 1: PAYDAŞ İLİŞKİLERİ VE İLETİŞİMİ

Paydaşlar	Sıklık	İletişim Platformları	Paydaş Öncelikleri
<b>Çalışanlar</b>	Günlük	Denetimler, tedarikçi toplantıları, eğitimler	İş sonuçları, ücretlendirme, performans ve yetenek yönetimi, çalışan gelişimi, liderlik, Topluluk şirketleri arası iletişim, dijitalleşme, yenilikçilik, ÇSY performansı
<b>Hissedarlar ve Yatırımcılar</b>	Ayda en az 1	Faaliyet raporları, yıllık toplantılar, konferanslar	Finansal performans, ÇSY performansı, gelecek hedefleri, sorumlu yatırım anlayışı
<b>Tedarikçiler</b>	Günlük	Denetimler, tedarikçi toplantıları, eğitimler	İş performansı, teşvikler, kalite, sürdürülebilir iş modellerine yatırım
<b>Bayiler ve İş Ortakları</b>	Ayda en az 1	Bayi toplantıları, saha ziyaretleri, eğitimler	İş performansı, iş hedefleri
<b>Mesleki Kuruluşlar</b>	Düzenli	Toplantılar, paneller, ortak projeler	Sektörel sorunlar, uyum, kıyaslama
<b>Kamu Kurumları</b>	Ayda en az 1	Dönemlik toplantılar, projeler	Uyum, performans, kalite
<b>Ulusal ve Uluslararası Düzenleyici Kuruluşlar</b>	Ayda en az 1	Paneller, yıllık toplantılar	Uyum ve performans gelişimi, trendlere uyum
<b>Yerel Yönetimler</b>	Ayda en az 1	Ziyaretler, paneller	Topluma yönelik sürdürülebilirlik konularındaki performans, bağış ve sponsorluk
<b>Sivil Toplum Örgütleri</b>	Ayda en az 1	Konferanslar, proje ortaklıkları, paneller	Toplum, çevre ve çalışma hayatına yönelik sürdürülebilirlik konularındaki performans, yenilikçilik ve inovasyona yatırım
<b>Üniversiteler</b>	Proje bazlı	Kariyer günleri, proje ortaklıkları	Kariyer fırsatları, bilginin üretimine ve geliştirilmesine katkı, çevresel etkinin azaltılması, değer zincirinde performans gelişimi
<b>Medya</b>	Haftalık	Basın toplantıları, basın bültenleri, özel röportajlar, özel haber çalışmaları, dijital iletişim kanalları	İş hedeflerinin gelişimi, sektörel gelişimin tetiklenmesi, gündem değerlendirmesi, şeffaflık

- RAPOR HAKKINDA
- YÖNETİM KURULU BAŞKANI MESAJI
- CEO MESAJI
- SABANCI HOLDİNG HAKKINDA
- SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE ÖNCÜLÜK ETMEK
- İKLİM ACİL DURUMUNUN ÇÖZÜMÜ İÇİN ÖNCÜ ADIMLAR ATMAK
- İNSAN VE TOPLUM ODAKLI POZİTİF ETKİMİZİ ARTIRMAK
- SÜRDÜRÜLEBİLİR İŞ MODELLERİNİ TEŞVİK ETMEK
- TEKNOLOJİ, İNOVASYON VE DİJİTALLEŞME
- İNSAN KAYNAĞIMIZ
- YÖNETİŞİM
- EKLER

**EK 2: KURUMSAL ÜYELİKLER VE GİRİŞİMLER**

Holding olarak yerel ve ulusal çeşitli dernek, kurul ve topluluklara üyeyiz. Farklı oluşumlarda etkin bir rol alıyor, ülkemizin gelişmesi için tüm paydaşlarla beraber dayanışma içinde iş birliği yapıyoruz.

Paydaş	Temsil
Dünya Sürdürülebilir Kalkınma İş Konseyi	Üye
Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi	Üye
Türkiye İş İnsanları ve Sanayicileri Derneği (TÜSİAD)	Üst Düzey Temsil ve Çeşitli Komisyon ve Çalışma Gruplarında temsil
Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu (DEİK)	İş Konseyleri üyeliği ve üye
Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD)	Üye
Türkiye İç Denetim Enstitüsü (TİDE)	Üst Düzey temsil ve Etik Kurul Üyeliği
Yatırımcı İlişkileri Derneği (YİD)	Üst Düzey Temsil, Yönetim Kurulu Üyesi ve Üye
İstanbul Ticaret Odası (İTO)	Üye
Yönetim Kurulu Üyeleri Derneği (YÜD)	Üye
The American Turkish Society	Yönetim Kurulu Üyesi
Dünya Enerji Konseyi	Yönetim Kurulu Üyesi
Türkiye Çimento Mühtasilleri Birliği	Başkan
Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası	Yönetim Kurulu Üyesi ve Üye
Küresel Çimento ve Beton Birliği (GCCA)	Üye
CEMBUREAU	Üye
İş Dünyası Plastik Girişimi	Üye
Sürdürülebilir Kalkınma Derneği (SKD)	Yönetim Kurulu Üyesi ve Üye
Türkiye Etik ve İtibar Derneği (TEİD)	Üye
Türkiye İnsan Yönetimi Derneği (PERYÖN)	Üye

- RAPOR HAKKINDA
- YÖNETİM KURULU BAŞKANI MESAJI
- CEO MESAJI
- SABANCI HOLDİNG HAKKINDA
- SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE ÖNCÜLÜK ETMEK
- İKLİM ACİL DURUMUNUN ÇÖZÜMÜ İÇİN ÖNCÜ ADIMLAR ATMAK
- İNSAN VE TOPLUM ODAKLI POZİTİF ETKİMİZİ ARTIRMAK
- SÜRDÜRÜLEBİLİR İŞ MODELLERİNİ TEŞVİK ETMEK
- TEKNOLOJİ, İNOVASYON VE DİJİTALLEŞME
- İNSAN KAYNAĞIMIZ
- YÖNETİŞİM
- EKLER

### EK 3: PERFORMANS GÖSTERGELERİ

#### ÇEVRESEL PERFORMANS GÖSTERGELERİ

Enerji Tüketimi	2019	2020	2021 <sup>78</sup>
Toplam enerji tüketimi (MWh)	32.330.950	39.474.981	43.342.048 ✓
Yenilenebilir enerji tüketimi (MWh)	-	164.781	355.920 ✓
Satın alınan ısı/buhar/soğutma (kg)	-	80.583	39.873 ✓
<b>Çevresel Yatırımlara Bağlı Elde Edilen Tasarruf ve Azaltım</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Enerji tasarrufu (MWh)	-	12.506	43.157 ✓
Sera gazı azaltımı (ton CO <sub>2</sub> )	-	20.636	117.570 ✓
<b>Sera Gazı Salımı (ton CO<sub>2</sub>e)</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Kapsam 1	16.560.630	18.601.123	19.976.890 ✓
Kapsam 2	2.730.255	2.719.439	2.822.956 ✓
Toplam (Kapsam 1 ve 2)	19.290.884	21.320.561	22.799.846 ✓
Kapsam 3 <sup>79</sup>	7.345	13.582	24.857 ✓
Toplam	19.298.229	21.334.144	22.824.703 ✓
<b>Hava Salımı (kg)</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
NOX	11.365.122	11.634.810	36.759.565
SOX	3.318.093	3.675.249	10.962.819
Kalıcı organik kirleticiler (POP)	-	-	-
Uçucu organik bileşikler (VOC)	68.797	174.718	347.715
Tehlikeli hava kirleticiler (HAP)	1	2	11.183
Parçacıklı madde (PM)	74.736	72.715	301.282

Su Tüketimi (m <sup>3</sup> )	2019	2020	2021
Su tüketimi	8.895.181	10.051.448	10.585.542 ✓
Geri kazanılan/tekrar kullanılan su oranı	21%	19%	23%
Toplam deşarj edilen su miktarı	1.657.413	3.488.182	5.378.280 ✓
<b>Atık (ton)</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Tehlikeli atık miktarı	7.191	8.109	8.206 ✓
Tehlikesiz atık miktarı	24.170	23.465	34.555 ✓
Toplam atık <sup>80</sup>	31.361	31.574	42.761 ✓
Yeniden kullanılan/geri dönüştürülen atık oranı (%)		87%	80% ✓
Plastik tüketimi <sup>81</sup>	1.084	15.762	2.725 ✓
<b>Yoğunluk Göstergeleri</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Enerji yoğunluğu (MWh/milyon TL)	333.43	381.28	284.93 ✓
Sera gazı yoğunluğu (ton CO <sub>2</sub> e/milyon TL)	198.95	205.93	149.89 ✓
Su yoğunluğu (m <sup>3</sup> /milyon TL)	91.74	97.08	70.11
Atık yoğunluğu (ton/milyon TL)	0.32	0.30	0.28
<b>Toplam Çevre Yatırım Miktarları (TL)</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Azaltım yatırımları	-	12.217.351	148.608.145 ✓
Geçiş yatırımları	-	15.430.444	72.309.255 ✓
Kolaylaştırıcı yatırımlar	-	125.160.338	255.505.514 ✓
Kanunen zorunlu çevre harcamaları	-	19.632.611	19.952.712 ✓
Kanunen zorunlu olmayan çevre harcamaları	-	14.814.655	14.407.163 ✓

<sup>78</sup> 2020 yılına ait çevresel veriler kapsamlı bir denetim ile gözden geçirildiği için veride büyük oranda değişiklik olmuştur. <sup>79</sup> 2020 yılında kapsam salımları uçuşlar ve servisler dahil edilerek rapor kapsamındaki tüm şirketler için hesaplanmıştır. <sup>80</sup> Carrefoursa, Avivasa ve SabancıDx dahil değildir. <sup>81</sup> Topluluk şirketleri tarafından Plastik Taahhütleri kapsamında 2020 yılı için plastik tüketimleri kapsamlı takip edilmeye başlanmıştır.

- RAPOR HAKKINDA
- YÖNETİM KURULU BAŞKANI MESAJI
- CEO MESAJI
- SABANCI HOLDİNG HAKKINDA
- SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE ÖNCÜLÜK ETMEK
- İKLİM ACİL DURUMUNUN ÇÖZÜMÜ İÇİN ÖNCÜ ADIMLAR ATMAK
- İNSAN VE TOPLUM ODAKLI POZİTİF ETKİMİZİ ARTIRMAK
- SÜRDÜRÜLEBİLİR İŞ MODELLERİNİ TEŞVİK ETMEK
- TEKNOLOJİ, İNOVASYON VE DİJİTALLEŞME
- İNSAN KAYNAĞIMIZ
- YÖNETİŞİM
- **EKLER**

Kategoriye Göre Çalışan Sayısı	2019		2020		2021	
	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek
Toplam çalışan sayısı <sup>82</sup>	14.051	32.704	14.178	33.485	14.118 ✓	33.687 ✓
Beyaz yakalı çalışan sayısı	8.907	13.540	8.983	13.716	9.414	13.863
Mavi yakalı çalışan sayısı	5.144	19.164	5.195	19.769	4.704	19.825
Toplu iş sözleşmesi kapsamındaki çalışan sayısı	5.010	18.091	4.833	18.341	4.321	18.496
Engelli çalışan sayısı	243	1.006	240	1.015	246	986
Yabancı çalışan sayısı	3	21	3	17	1	15
Çalışma Süresine Göre Çalışan Sayısı	Tam zamanlı	Yarı zamanlı	Tam zamanlı	Yarı zamanlı	Tam zamanlı	Yarı zamanlı
Çalışma süresine göre çalışan sayısı	46.633	110	46.635	1.017	47.764	41
Beyaz yakalı çalışan sayısı	22.424	11	22.348	340	22.979	11
Mavi yakalı çalışan sayısı	24.209	99	24.287	677	24.785	30
Yaşa Göre Çalışan Sayısı	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek
30 yaş altı	4.213	6.977	3.922	6.850	3.556	6.995
30-50 yaş arası (30 ve 50 yaş dahil)	9.707	24.783	10.124	25.503	10.404	25.529
50 yaş üstü	130	933	131	1.122	158	1.163
Yıl İçerisinde Yeni İş Alınan Çalışan Sayısı	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek
30 yaş altı	1.874	3.158	1.378	2.436	2.008 ✓	3.668 ✓
30-50 yaş arası (30 ve 50 yaş dahil)	681	1.692	545	1.301	814 ✓	1.562 ✓
50 yaş üstü	9	70	1	48	2 ✓	55 ✓
Yıl İçerisinde İşten Ayrılan Çalışan Sayısı	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek
İşten ayrılan toplam çalışan sayısı	2.107	4.007	1.424	2.675	2.015 ✓	3.569 ✓
İşten ayrılan 30 yaş altı çalışan sayısı	1.110	1.657	723	1.166	923 ✓	1.300 ✓
İşten ayrılan 30-50 yaş arası çalışan sayısı (30 ve 50 yaş dahil)	966	2.135	680	1.321	1.068 ✓	2.023 ✓
İşten ayrılan 50 yaş üstü çalışan sayısı	31	215	21	188	24 ✓	246 ✓
Kendi isteğiyle işten ayrılan çalışan sayısı	-	-	855	1.447	1.329 ✓	2.223 ✓
Gönüllü çalışan devir oranı <sup>83</sup>	-	-	0.06	0.04	0.09	0.07
Toplam çalışan devir oranı <sup>84</sup>	0.15	0.12	0.10	0.08	0.08 ✓	0.11 ✓

<sup>82</sup> Çalışan sayısı, Türkiye'deki operasyonlarda doğrudan çalışan çalışanları içerir. <sup>83</sup> Bu metrik 2020 yılında izlenmeye başlandı <sup>84</sup> Çalışan devir oranı: Ayrılan çalışan sayısı/Toplam çalışan sayısı

- RAPOR HAKKINDA
- YÖNETİM KURULU BAŞKANI MESAJI
- CEO MESAJI
- SABANCI HOLDİNG HAKKINDA
- SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE ÖNCÜLÜK ETMEK
- İKLİM ACİL DURUMUNUN ÇÖZÜMÜ İÇİN ÖNCÜ ADIMLAR ATMAK
- İNSAN VE TOPLUM ODAKLI POZİTİF ETKİMİZİ ARTIRMAK
- SÜRDÜRÜLEBİLİR İŞ MODELLERİNİ TEŞVİK ETMEK
- TEKNOLOJİ, İNOVASYON VE DİJİTALLEŞME
- İNSAN KAYNAĞIMIZ
- YÖNETİŞİM
- EKLER

Yıllara Göre Çalışma Süreleri	Female	Male	Female	Male	Female	Male
0-5 yıl süreyle çalışan	6.455	14.546	5.797	13.452	5.702	12.815
5-10 yıl süreyle çalışan	3.302	9.596	3.860	10.659	3.858	10.504
10 yıl ve üzeri süreyle çalışan	4.293	7.479	4.520	9.367	4.564	10.356
Doğum/Ebeveynlik İznisi	Female	Male	Female	Male	Female	Male
Doğum/ebeveynlik izninden yararlanan çalışan sayısı	973	1.595	814	2.043	749 ✓	1.775 ✓
Doğum/ebeveynlik izninin sona ermesinden sonra işe dönen çalışan sayısı	880	1.234	761	1.741	682 ✓	1.775 ✓
Doğum/ebeveynlik izninin sona ermesinden sonra işe dönen çalışan oranı	-	-	-	-	91% ✓	100% ✓
Performans Değerlendirmesi	Female	Male	Female	Male	Female	Male
Düzenli performans değerlendirmesine tabi tutulan çalışan sayısı	10.141	14.891	10.100	15.355	4.156	10.689
Eğitim Saatleri	2019		2020		2021	
Toplam eğitim saati	1.275.741		985.230		1.508.379 ✓	
Çalışan başına ortalama eğitim saati (çalışan/saat)	27		21		32 ✓	
Çalışan başına ortalama eğitim harcaması	-		-		1.425 ✓	
Etik eğitimleri	60.567		37.835		21.118 ✓	
Sürdürülebilirlik eğitimleri	6.725		9.679		18.476 ✓	
Çeşitlilik ve kapsayıcılık eğitimleri	-		-		8.890 ✓	
Rüşvet ve yolsuzlukla mücadele eğitimleri	-		-		9.444 ✓	
Taşeron Çalışanlar	Female	Male	Female	Male	Female	Male
Taşeron çalışan sayısı <sup>85</sup>	4.244	6.433	4.420	6.534	5.283	7.351
İş Sağlığı ve Güvenliği (İSG) Göstergeleri (Çalışanlar)	2019		2020		2021	
Ölümlü kaza sayısı	3		1		3 ✓	
Kaza sayısı	1.304		331		518 ✓	
Meslek hastalığı sayısı	3		0		16 ✓	
Kaza sıklık oranı <sup>86</sup>	3.10		0.79		0.89 ✓	
Kayıp iş günü oranı <sup>87</sup>	9.06		8.79		9.22 ✓	
Devamsızlık oranı <sup>88</sup>	888		1.521		5.387 ✓	
İSG yatırımları (TL) <sup>89</sup>	143.493.106		96.406.787		130.902.549	
İSG eğitimleri (saat)	469.880		220.243		496.915 ✓	
Çalışan başına İSG eğitimleri	10		5		10	

<sup>85</sup>SabancıDx dahil değildir. <sup>86</sup>İlgili yıl için kaza sıklık oranı şu şekilde hesaplanır: (Yaralanma sayısı\*200.000) /Çalışılan saat. <sup>87</sup>Kayıp iş günü oranı : Kayıp gün oranı , işle ilgili yaralanma veya hastalanmaya göre hesaplanan toplam kayıp günlerin toplam iş gününe oranıdır. İlgili yıl için kayıp iş günü oranı şu şekilde hesaplanır: Toplam Kayıp Gün Sayısı \* 200.000/Çalışılan saat <sup>88</sup>Devamsızlık oranı : İlgili yıl için devamsızlık , toplam devamsızlık günlerinin çalışan saatlerine oranıdır. <sup>89</sup>İSG yatırımları: Akbank, CSC BV ve Sabancı Holding dahil değildir.



- RAPOR HAKKINDA
- YÖNETİM KURULU BAŞKANI MESAJI
- CEO MESAJI
- SABANCI HOLDİNG HAKKINDA
- SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE ÖNCÜLÜK ETMEK
- İKLİM ACİL DURUMUNUN ÇÖZÜMÜ İÇİN ÖNCÜ ADIMLAR ATMAK
- İNSAN VE TOPLUM ODAKLI POZİTİF ETKİMİZİ ARTIRMAK
- SÜRDÜRÜLEBİLİR İŞ MODELLERİNİ TEŞVİK ETMEK
- TEKNOLOJİ, İNOVASYON VE DİJİTALLEŞME
- İNSAN KAYNAĞIMIZ
- YÖNETİŞİM
- **EKLER**

#### EK 4: RAPORLAMA KILAVUZU

Bu raporlama kılavuzu (“Kılavuz”), Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş.’nin (“Sabancı Holding”, “Grup”) 2021 yılı Sabancı Holding Sürdürülebilirlik Raporu’nda (“2021 Sürdürülebilirlik Raporu”) yer alan sınırlı güvence kapsamındaki göstergelere ait veri toplama ve hesaplama metodolojilerine dair bilgi vermektedir. Göstergeler; **sosyal göstergeleri, çevresel göstergeleri ve ekonomik göstergeleri** kapsamaktadır. Yukarıda belirtilen bu göstergeleri, her türlü maddi açıdan, Kılavuz doğrultusunda hazırlamak için uygun prosedürlerin uygulandığından emin olmak, Grup yönetiminin sorumluluğundadır.

Bu kılavuzda yer alan bilgiler 31 Aralık 2021 tarihinde sona eren 2021 mali yılını (1 Ocak – 31 Aralık 2021) ve “Temel Tanımlamalar ve Raporlama Kapsamı” bölümünde ayrıntılandırıldığı gibi Grup’un sorumluluğunda olan Türkiye’deki ve dünyadaki aşağıda listelenen şirketlerin ilgili operasyonlarını kapsamaktadır. Alt yükleniciler ile ilgili bilgileri hariç tutulmuştur.

- Akbank T.A.Ş. (“Akbank”, “Banka”)
- Aksigorta A.Ş. (“Aksigorta”)
- AgeSA Emeklilik ve Hayat A.Ş. (“Agesa”)
- Enerjisa Üretim Santralleri A.Ş. (“Enerjisa Üretim”)
- Enerjisa Enerji A.Ş. (“Enerjisa Enerji”)
- Sabancı Dijital Teknoloji Hizmetleri A.Ş. (“SabancıDx”)
- Kordsa Teknik Tekstil A.Ş. (“Kordsa”)
- Brisa Bridgestone Sabancı Lastik Sanayi ve Ticaret A.Ş. (“Brisa”)
- Temsa Skoda Sabancı Ulaşım Araçları A.Ş. (“Temsal”)
- CarrefourSA Carrefour Sabancı Ticaret Merkezi A.Ş. (“Carrefoursa”)
- Teknosa İç ve Dış Ticaret A.Ş. (“Teknosa”)
- Akçansa Çimento Sanayi ve Ticaret A.Ş. (“Akçansa”)
- Çimsa Çimento Sanayi ve Ticaret A.Ş. (“Çimsa”)
- Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş. (“Holding”)

#### GENEL RAPORLAMA İLKELERİ

Bu rehber dokümanın hazırlanmasında aşağıdaki ilkeler dikkate alınmıştır:

- Bilgilerin hazırlanmasında - bilginin kullanıcılarına bilginin uygunluk ve güvenilirliğinin temel ilkelerini vurgulamak ve
- Bilgilerin raporlanmasında - bilgilerin önceki yıl dahil diğer verilerle karşılaştırılabilirlik / tutarlılık ilkelerini ve kullanıcılara netlik sağlayan anlaşılabilirlik / şeffaflık ilkelerini vurgulamak.

- RAPOR HAKKINDA
- YÖNETİM KURULU BAŞKANI MESAJI
- CEO MESAJI
- SABANCI HOLDİNG HAKKINDA
- SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE ÖNCÜLÜK ETMEK
- İKLİM ACİL DURUMUNUN ÇÖZÜMÜ İÇİN ÖNCÜ ADIMLAR ATMAK
- İNSAN VE TOPLUM ODAKLI POZİTİF ETKİMİZİ ARTIRMAK
- SÜRDÜRÜLEBİLİR İŞ MODELLERİNİ TEŞVİK ETMEK
- TEKNOLOJİ, İNOVASYON VE DİJİTALLEŞME
- İNSAN KAYNAĞIMIZ
- YÖNETİŞİM
- EKLER

## TEMEL TANIMLAMALAR VE RAPORLAMA KAPSAMI

Bu raporun amacı doğrultusunda Şirket aşağıdaki tanımlamaları yapmaktadır:

Tür	Gösterge	Kapsam
Sosyal Göstergeler	<b>İş Sağlığı ve Güvenliği</b>	
	Kaza Sayısı (#)	Raporlama döneminde gerçekleşen, toplam iş kazası sayısı anlamına gelmektedir.
	Ölümlü Kaza Sayısı (#)	Raporlama döneminde gerçekleşen, bir veya birden fazla ölüm ile sonuçlanan iş kazası anlamına gelmektedir.
	Meslek Hastalığı Sayısı (#)	Raporlama döneminde, çalışanların çalıştığı veya yaptığı işin niteliğinden dolayı tekrarlanan bir sebeple veya işin yürütüm şartları yüzünden uğradığı geçici veya sürekli hastalık, bedensel veya ruhsal engellilik halleri anlamına gelmektedir.
	Kazadan Kaynaklı Devamsızlık (#)	Raporlama döneminde gerçekleşen, iş günü kayıplı makine/ ekipman çarpması, kontrolsüz malzeme hareketi, bıçaklı kesme, makine ekipmanı arasına sıkışma, düşme/kayma/ takılma, araç/araba çarpması, inme/çıkma, sürme, araba ile ekipman arasına sıkışma ile sonuçlanan kazalar sonucu devamsızlık günü anlamına gelmektedir.
	Toplam Çalışma Saati (s)	Raporlama dönemindeki toplam çalışma saati anlamına gelmektedir.
	Kayıp İş Günü Oranı (%)	Raporlama döneminde gerçekleşen, iş kazası kaynaklı kayıp iş günü oranı anlamına gelmektedir.
	İSG Eğitim Saatleri (s)	Raporlama döneminde çalışanlara ve taşeronlara verilen toplam İSG eğitim saatleri anlamına gelmektedir.
	<b>Toplam Çalışan Sayısı</b>	
	Toplam Çalışan Sayısı (Kadın & Erkek) (#)	Raporlama döneminde Grup'ta çalışan (kadın ve erkek) toplam çalışan sayısını ifade eder.
	<b>Kadın Çalışanların Dağılımı</b>	
	Kadın Çalışan Oranı (%)	Raporlama döneminde, Grup'un toplam kadın çalışan sayısının toplam çalışan sayısına oranı anlamına gelmektedir.
	Üst, Orta ve İlk Düzey Kadın Yönetici Oranı (%)	Raporlama döneminde Grup'un üst, orta ve giriş seviyesi yönetici (N-1, N-2 ve N-3) rollerde çalışan kadın çalışan oranı anlamına gelmektedir.
	Gelir Getirici Rollerdeki Kadın Yönetici Oranı (%)	Raporlama döneminde Grup'un gelir getirici yönetici rollerindeki çalışan kadın yöneticilerin oranı anlamına gelmektedir. Gelir getirici rollerde çalışan kadın yönetici sayısına; Satış, Satın Alma, Terminal, Lojistik alanlarında rol alan kadın yöneticiler dahil edilmiştir.
STEM (IT, mühendislik, vb.) Rollerindeki Kadın Çalışan Oranı (%)	Raporlama döneminde STEM rollerinde çalışan kadın çalışan oranı anlamına gelmektedir. STEM rollerinde çalışan kadın çalışan sayısına; IT ekibinde çalışmakta olan ve mühendislik mezunu olan kadın çalışanlar dahil edilmiştir.	

- RAPOR HAKKINDA
- YÖNETİM KURULU BAŞKANI MESAJI
- CEO MESAJI
- SABANCI HOLDİNG HAKKINDA
- SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE ÖNCÜLÜK ETMEK
- İKLİM ACİL DURUMUNUN ÇÖZÜMÜ İÇİN ÖNCÜ ADIMLAR ATMAK
- İNSAN VE TOPLUM ODAKLI POZİTİF ETKİMİZİ ARTIRMAK
- SÜRDÜRÜLEBİLİR İŞ MODELLERİNİ TEŞVİK ETMEK
- TEKNOLOJİ, İNOVASYON VE DİJİTALLEŞME
- İNSAN KAYNAĞIMIZ
- YÖNETİŞİM
- **EKLER**

Tür	Gösterge	Kapsam
	Doğum İznine Ayrılan Çalışan Sayısı(#)	Raporlama döneminde doğum iznine çıkan çalışan sayısı anlamına gelmektedir.
	Babalık İznine Ayrılan Çalışan Sayısı (#)	Raporlama döneminde babalık iznine çıkan çalışan sayısı anlamına gelmektedir.
	Doğum İzni Sonrası İşe Dönüş Oranı (%)	Raporlama döneminde doğum iznine ayrılan çalışanların doğum izninden dönen çalışanlara oranı anlamına gelmektedir.
	<b>Eğitimler</b>	
	Cinsiyete göre Toplam Eğitim Saatleri (s)	Raporlama döneminde kadın ve erkek çalışanlara verilen toplam eğitim saatleri anlamına gelmektedir.
	Yaşa göre Toplam Eğitim Saatleri (s)	Raporlama döneminde 30 yaş altı, 30-50 yaş arası ve 50 yaş üstü çalışanlara verilen toplam eğitim saatleri anlamına gelmektedir.
	Yönetici Seviyesine göre Toplam Eğitim Saatleri (s)	Raporlama döneminde N-1, N-2 ve N-3 seviyelerindeki yöneticilere verilen toplam eğitim saatleri anlamına gelmektedir.
	Toplam Eğitim Maliyeti (TL)	Raporlama döneminde verilen eğitimlerin toplam maliyeti anlamına gelmektedir.
	Çalışan Başına Düşen Eğitim Maliyeti (TL)	Raporlama döneminde verilen eğitimlerin toplam maliyetinin toplam çalışan sayısına oranı anlamına gelmektedir.
	<b>İşe Alımlar</b>	
	Cinsiyete göre İşe Alım Sayısı (#)	Raporlama döneminde işe alınan toplam kadın ve erkek çalışan sayısı anlamına gelmektedir.
	Yaşa göre İşe Alım Sayısı (#)	Raporlama döneminde 30 yaş altı, 30-50 yaş arası ve 50 yaş üstü olarak işe alınan toplam çalışan sayısı anlamına gelmektedir.
	Yönetici Seviyesine göre İşe Alım Sayısı (#)	Raporlama döneminde N-1, N-2 ve N-3 seviyelerinde işe alınan toplam yönetici sayısını yansıtır.
	<b>İşten Ayrılmalar</b>	
	Cinsiyete göre İşten Ayrılma Sayısı (#)	Raporlama döneminde işten ayrılan toplam kadın ve erkek çalışan sayısı anlamına gelmektedir.
	Yaşa göre İşten Ayrılma Sayısı (#)	Raporlama döneminde 30 yaş altı, 30-50 yaş arası ve 50 yaş üstü olarak işten ayrılan toplam çalışan sayısı anlamına gelmektedir.
	Yönetici Seviyesine göre İşten Ayrılma Sayısı (#)	Raporlama döneminde N-1, N-2 ve N-3 seviyelerinde işten ayrılan toplam yönetici sayısını yansıtır.

- RAPOR HAKKINDA
- YÖNETİM KURULU BAŞKANI MESAJI
- CEO MESAJI
- SABANCI HOLDİNG HAKKINDA
- SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE ÖNCÜLÜK ETMEK
- İKLİM ACİL DURUMUNUN ÇÖZÜMÜ İÇİN ÖNCÜ ADIMLAR ATMAK
- İNSAN VE TOPLUM ODAKLI POZİTİF ETKİMİZİ ARTIRMAK
- SÜRDÜRÜLEBİLİR İŞ MODELLERİNİ TEŞVİK ETMEK
- TEKNOLOJİ, İNOVASYON VE DİJİTALLEŞME
- İNSAN KAYNAĞIMIZ
- YÖNETİŞİM
- **EKLER**

Tür	Gösterge	Kapsam
	<b>Çalışan Devir Oranı</b>	
	Cinsiyete göre Devir Oranı (%)	Raporlama döneminde kadın ve erkek çalışanların devir oranları anlamına gelmektedir.
	Yaşa göre İşe Devir Oranı (%)	Raporlama döneminde 30 yaş altı, 30-50 yaş arası ve 50 yaş üstü çalışanların devir oranları anlamına gelmektedir.
	Yönetici Seviyesine göre Devir Oranı (%)	Raporlama döneminde N-1, N-2 ve N-3 seviyelerindeki yöneticilerin devir oranları anlamına gelmektedir.
	<b>Yakıt Türüne Göre Enerji Tüketimi</b>	
<b>Çevresel Göstergeler</b>	Doğal Gaz Tüketimi (m <sup>3</sup> )	Raporlama döneminde ilgili lokasyonlarda ısıtma, mutfak ve diğer doğalgaz gerektiren operasyonlarda kullanılan toplam satın alınan doğalgaz (hacim – m <sup>3</sup> ) tüketimi anlamına gelmektedir. Konsolide bir şekilde MWh olarak raporlanmaktadır
	Motorin Tüketimi (l)	Raporlama döneminde ilgili lokasyonlarda jeneratörler ve Grup'a ait araçlarda kullanılan toplam satın alınan motorin (hacim – l) tüketimi anlamına gelmektedir. Konsolide bir şekilde MWh olarak raporlanmaktadır
	Kömür Tüketimi (ton)	Raporlama döneminde ilgili lokasyonlarda ısıtma için kullanılan toplam satın alınan kömür (ağırlık – ton) tüketimi anlamına gelmektedir.
	Fuel-oil Tüketimi (ton)	Raporlama döneminde ilgili lokasyonlarda ısıtma için kullanılan toplam satın alınan fuel-oil (ağırlık – ton) tüketimi anlamına gelmektedir.
	Benzin Tüketimi (l)	Raporlama döneminde ilgili lokasyonlarda Grup'a ait araçlarda kullanılan toplam satın alınan benzin (hacim – l) tüketimi anlamına gelmektedir. Konsolide bir şekilde MWh olarak raporlanmaktadır.

- RAPOR HAKKINDA
- YÖNETİM KURULU BAŞKANI MESAJI
- CEO MESAJI
- SABANCI HOLDİNG HAKKINDA
- SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE ÖNCÜLÜK ETMEK
- İKLİM ACİL DURUMUNUN ÇÖZÜMÜ İÇİN ÖNCÜ ADIMLAR ATMAK
- İNSAN VE TOPLUM ODAKLI POZİTİF ETKİMİZİ ARTIRMAK
- SÜRDÜRÜLEBİLİR İŞ MODELLERİNİ TEŞVİK ETMEK
- TEKNOLOJİ, İNOVASYON VE DİJİTALLEŞME
- İNSAN KAYNAĞIMIZ
- YÖNETİŞİM
- EKLER

Tür	Gösterge	Kapsam
Çevresel Göstergeler	LPG (l)	Raporlama döneminde ilgili lokasyonlarda Grup'a ait araçlarda kullanılan toplam satın alınan LPG tüketimi anlamına gelmektedir. Konsolide bir şekilde MWh olarak raporlanmaktadır
	LNG (l)	Raporlama döneminde ilgili lokasyonlarda Grup'un ısıtma, pişirme ve doğal gaz gerektiren diğer ticari faaliyetler için kullanılan toplam satın alınan sıvılaştırılmış doğal gaz (hacim - l) tüketimini yansıtmaktadır. Konsolide bazda MWh cinsinden rapor edilir.
	CNG (l)	Raporlama döneminde ilgili lokasyonlarda Grup'un ısıtma, pişirme ve doğalgaz gerektiren diğer ticari faaliyetler için kullanılan toplam satın alınan sıkıştırılmış doğal gaz (hacim - l) tüketimini yansıtmaktadır. Konsolide bazda MWh cinsinden rapor edilir.
	Petrokok (ton)	Raporlama döneminde ilgili lokasyonlarındaki ticari faaliyetler için kullanılan petrol koku (ağırlık - ton) tüketimini ifade eder. Konsolide bazda MWh cinsinden rapor edilir.
	Alternatif Yakıtlar (ton)	Raporlama döneminde satın alınarak ilgili lokasyonlarda tüketilen atık yağ, atık lastik, atıktan türetilmiş yakıt (RDF) ve atık çamuru anlamına gelmektedir. Konsolide bazda MWh olarak raporlanmaktadır.
	Elektrik Tüketimi (kWh)	Raporlama döneminde iklimlendirme, aydınlatma, elektrikli cihaz kullanımı ve diğer elektrik gerektiren operasyonlarda kullanılan toplam satın alınan elektrik tüketimi anlamına gelmektedir. Konsolide bazda MWh olarak raporlanmaktadır
	Yenilenebilir Enerji Tüketimi (MWh)	Raporlama döneminde, Grup'un yenilenebilir enerji kaynaklı elektrik tüketimini ifade etmektedir.
	Satın Alınan Isı/Buhar/Soğutma (kg)	Raporlama döneminde, Grup tarafından satın alınan R22 miktarı ve soğutma amaçlı tüketilen soğutucu gaz miktarı anlamına gelmektedir.
	Satılan Isı/Buhar/Soğutma (kg)	Raporlama döneminde Grup'un sattığı buhar, soğutma gazları, ısı, elektrik miktarını temsil etmektedir. Satılan enerji, konsolide bazda MWh cinsinden rapor edilir.

- RAPOR HAKKINDA
- YÖNETİM KURULU BAŞKANI MESAJI
- CEO MESAJI
- SABANCI HOLDİNG HAKKINDA
- SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE ÖNCÜLÜK ETMEK
- İKLİM ACİL DURUMUNUN ÇÖZÜMÜ İÇİN ÖNCÜ ADIMLAR ATMAK
- İNSAN VE TOPLUM ODAKLI POZİTİF ETKİMİZİ ARTIRMAK
- SÜRDÜRÜLEBİLİR İŞ MODELLERİNİ TEŞVİK ETMEK
- TEKNOLOJİ, İNOVASYON VE DİJİTALLEŞME
- İNSAN KAYNAĞIMIZ
- YÖNETİŞİM
- EKLER

Tür	Gösterge	Kapsam
Çevresel Göstergeler	<b>Yenilenebilir Enerji Tüketiminin Toplam Enerji Tüketimi İçindeki Payı</b>	
	<b>Yenilenebilir Enerji Üretimi (MWh)</b>	Raporlama döneminde Grup tarafından üretilen yenilenebilir enerji kaynaklı elektriğin toplamını temsil etmektedir.
	<b>Yenilenebilir Enerji Tüketimi (MWh)</b>	Raporlama döneminde Grup'un yenilenebilir enerji tüketimini temsil etmektedir.
	<b>Satın Alınan Yenilenebilir Enerji (MWh)</b>	Raporlama döneminde toplam yenilenebilir enerji alımını (IREC, YEK-G sertifikaları vb. ile) temsil eder.
	<b>Yoğunluk İndikatörleri</b>	
	Enerji Yoğunluğu (MWh / gelir Milyon TL)	Raporlama döneminde Milyon TL başına enerji tüketimi anlamına gelmektedir.
	Sera Gazı Yoğunluğu (tCO <sub>2</sub> e / gelir Milyon TL)	Raporlama dönemine ait Milyon TL başına düşen sera gazı emisyonu anlamına gelmektedir.
	<b>İş İçin Yapılan Uçak Seyahatlerinin Toplam Yıllık Kilometre Mesafesi (km)</b>	Raporlama döneminde Grup çalışanları tarafından gerçekleştirilen uçak seyahatlerinin toplam kilometre mesafesi anlamına gelmektedir.
	<b>Personel Servislerinin Toplam Yıllık Kilometre Mesafesi (km)</b>	Raporlama döneminde Grup çalışanlarına sağlan personel servislerinin toplam kilometre mesafesi anlamına gelmektedir.
	<b>Kapsam 1, 2 ve 3 Emisyonları</b>	
Doğrudan (Kapsam 1) Sera Gazı Emisyonları (tCO <sub>2</sub> e)	Raporlama döneminde Grup'un ilgili lokasyonlarında doğalgaz, motorin, benzin tüketimi, SF6, soğutucu gazlar ile yangın söndürücü cihazların kullanımı sebebiyle oluşan sera gazı emisyonu anlamına gelmektedir.	
Enerjiyle İlgili Dolaylı (Kapsam 2) Sera Gazı Emisyonları (tCO <sub>2</sub> e)	Raporlama döneminde Grup'un ilgili lokasyonlarında satın alınan elektriğin kullanımıyla ortaya çıkan sera gazı emisyonu anlamına gelmektedir.	
Diğer Dolaylı (Kapsam 3) Sera Gazı Emisyonları (tCO <sub>2</sub> e)	Raporlama döneminde, Kapsam 1 ve Kapsam 2 kapsamında değerlendirilmeyen atık bertarafı, iş seyahatleri ve satın alınan mal ve hizmetler gibi şirket dışı ve doğrudan kontrol edilmeyen kaynaklardan kaynaklanan sera gazı emisyonları anlamına gelmektedir.	

- RAPOR HAKKINDA
- YÖNETİM KURULU BAŞKANI MESAJI
- CEO MESAJI
- SABANCI HOLDİNG HAKKINDA
- SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE ÖNCÜLÜK ETMEK
- İKLİM ACİL DURUMUNUN ÇÖZÜMÜ İÇİN ÖNCÜ ADIMLAR ATMAK
- İNSAN VE TOPLUM ODAKLI POZİTİF ETKİMİZİ ARTIRMAK
- SÜRDÜRÜLEBİLİR İŞ MODELLERİNİ TEŞVİK ETMEK
- TEKNOLOJİ, İNOVASYON VE DİJİTALLEŞME
- İNSAN KAYNAĞIMIZ
- YÖNETİŞİM
- **EKLER**

Tür	Gösterge	Kapsam
<b>Su Tüketimi</b>		
<b>Çevresel Göstergeler</b>	Toplam Su Tüketimi (m <sup>3</sup> )	Bu gösterge, raporlama döneminde Grup'un ilgili lokasyonlarında şebeke suyu, tatlı su, kuyu suyu, üçüncü taraf kaynaklar, yeniden kullanılmış su olarak kaynağa göre toplam su tüketimini (hacim – m <sup>3</sup> ) yansıtmaktadır.
	Toplam Su Çekimi (m <sup>3</sup> )	Raporlama döneminde Grup'un ilgili lokasyonlarda yapılan, kaynağa göre toplam su çekimi (hacim – m <sup>3</sup> ) anlamına gelmektedir.
	Toplam Geri Dönüştürülmüş & Yeniden Kullanılan Su (m <sup>3</sup> )	Raporlama döneminde yeniden kullanılan-geri dönüştürülen su miktarının toplam su tüketimine oranını temsil eder.
	<b>Atık Yönetimi</b>	
	Yeniden kullanılan/geri dönüştürülen atık oranı (%)	Raporlama döneminde geri dönüştürülen atık miktarının toplam tehlikeli ve tehlikesiz atık toplamına oranı anlamına gelmektedir.
	Toplam Tehlikeli Atık (ton)	Raporlama döneminde Grup operasyonlarının gerçekleştiği yerlerde tehlikeli atık miktarı anlamına gelmektedir.
	Toplam Tehlikesiz Atık (ton)	Raporlama döneminde Grup operasyonlarının gerçekleştiği yerlerde tehlikesiz atık miktarı anlamına gelmektedir.
<b>Sürdürülebilir İş Modeli</b>		
<b>Ekonomik Göstergeler</b>	Sürdürülebilir Ürün ve Hizmet Sayısı (#)	Raporlama döneminde Grup tarafından sunulan, çevresel ve sosyal fayda sağlayan, azaltım (doğrudan kaynak kullanımı veya karbon emisyonlarını azaltan ürünlerdir. Tartışmasız sürdürülebilir olarak kabul edilen faaliyetleri içerir), geçiş (alternatif hammadde ve/veya yakıt kullanımıyla üretilen çimento ve lastik ürünleri gibi, doğası gereği bütünüyle çevre dostu kabul edilmeyen, ancak daha sürdürülebilir teknolojilere geçiş olarak kabul edilebilecek ürün ve hizmetleri ifade eder) ve kolaylaştırıcı (doğrudan kaynak/karbon emisyonunu azaltım faaliyeti olarak kabul edilmeyen, ancak buna ilişkin teknolojilerin yaygınlaşmasını kolaylaştıran ürünleri ifade eder) ve olumlu sosyal etki yaratan ürün ve hizmet sayısı anlamına gelmektedir.
	Sürdürülebilir Ürün ve Hizmet Gelirlerinin Tutarı (TL)	Raporlama döneminde Grup tarafından sunulan, çevresel ve sosyal fayda sağlayan, azaltım, geçiş ve kolaylaştırıcı nitelikteki ürün ve hizmetlerden elde edilen gelir anlamına gelmektedir.
	Ar-Ge ve İnovasyon Yatırımları (TL)	Raporlama döneminde Grup tarafından yapılan Ar-Ge ve inovasyon yatırımları anlamına gelmektedir.
	Sürdürülebilirlik Odaklı Ar-Ge ve İnovasyon Yatırımları (TL)	Raporlama döneminde Grup tarafından yapılan sürdürülebilirlik odaklı Ar-Ge ve inovasyon yatırımları anlamına gelmektedir.
	Sürdürülebilirlik Odaklı Ar-Ge ve İnovasyon Yatırımları Oranı (%)	Raporlama döneminde Grup'un yatırım bütçesindeki sürdürülebilirlik odaklı Ar-Ge ve inovasyon yatırımlarının gerçekleşen toplam gelire oranı anlamına gelmektedir.

- RAPOR HAKKINDA
- YÖNETİM KURULU BAŞKANI MESAJI
- CEO MESAJI
- SABANCI HOLDİNG HAKKINDA
- SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE ÖNCÜLÜK ETMEK
- İKLİM ACİL DURUMUNUN ÇÖZÜMÜ İÇİN ÖNCÜ ADIMLAR ATMAK
- İNSAN VE TOPLUM ODAKLI POZİTİF ETKİMİZİ ARTIRMAK
- SÜRDÜRÜLEBİLİR İŞ MODELLERİNİ TEŞVİK ETMEK
- TEKNOLOJİ, İNOVASYON VE DİJİTALLEŞME
- İNSAN KAYNAĞIMIZ
- YÖNETİŞİM
- EKLER

Tür	Gösterge	Kapsam
Ekonomik Göstergeler	<b>Çevresel Yatırımlar ve Harcamalar</b>	
	Çeşidine göre Çevresel Yatırımlar (TL)	Raporlama döneminde gerçekleştirilen, çevresel ve sosyal fayda sağlayan, azaltım (doğrudan kaynak kullanımı veya karbon emisyonlarını azaltan ürünlerdir. Tartışmasız sürdürülebilir olarak kabul edilen faaliyetleri içerir), geçiş (alternatif hammadde ve/veya yakıt kullanımıyla üretilen çimento ve lastik ürünleri gibi, doğası gereği bütünüyle çevre dostu kabul edilmeyen, ancak daha sürdürülebilir teknolojilere geçiş olarak kabul edilebilecek ürün ve hizmetleri ifade eder) ve kolaylaştırıcı (doğrudan kaynak/karbon emisyonunu azaltım faaliyeti olarak kabul edilmeyen, ancak buna ilişkin teknolojilerin yaygınlaşmasını kolaylaştıran ürünleri ifade eder) çevresel yatırımlar anlamına gelmektedir.
	Çevresel Yatırımlara Dayalı Tasarruf ve Azaltımlar (TL)	Raporlama döneminde sürdürülebilir yatırımlar ve/veya faaliyetler yoluyla elde edilen finansal tasarrufları ve çevresel/sosyal faydaları ifade eder.
	Çeşidine göre Çevresel Harcamalar (TL)	Raporlama döneminde yasal olarak gerekli olan ve yasal olarak zorunlu olmayan harcamaları ifade eder.
	<b>Kapsayıcı Programlarla Ulaşılan Hassas Gruplar</b>	Grup'un raporlama döneminde kapsayıcı programlar aracılığıyla ulaştığı hassas gruplardan (gençler, kadınlar ve engelliler vb.) kişi sayısı anlamına gelmektedir.



## VERİLERİN HAZIRLANMASI

### Sosyal Göstergeler

#### İş Sağlığı ve Güvenliği (İSG) Göstergeleri

Kaza sayısı ve ölümlü kaza sayısı SGK bildirimlerinin listelendiği tablolar ile takip edilmektedir.

İlgili dönem içinde herhangi bir meslek hastalığı ile karşılaşmamıştır.

Aşağıda belirtilen tanım ve formüller iş sağlığı ve güvenliği göstergelerinin hesaplanmasında kullanılmaktadır.

#### ● Formüller:

Kayıp İş Günü Oranı = Kazadan Kaynaklı Devamsızlık / Toplam Çalışma Saati \* 200.000

#### Kadın Çalışan Oranı Hesaplaması

Toplam çalışan sayısı, Grup şirketlerinin raporlama yılı sonu itibariyle bünyesinde bulundurduğu ve 31 Aralık 2021 tarihi itibariyle yayınlanmış olan faaliyet raporlarında veya insan kaynakları sistemlerinde yer alan bilgiler baz alınarak belirtilmiş toplam çalışan sayılarını ifade etmektedir. Aşağıda belirtilen tanım ve formüller kadın çalışan dağılımı göstergelerinin hesaplanmasında kullanılmaktadır.

#### ● Formüller:

Kadın Çalışan Oranı = Kadın Çalışan Sayısı / Toplam Çalışan Sayısı

#### Kadın Yönetici Dağılımı

Kapsamdaki yönetici seviyeleri N-1, N-2 ve N-3 olarak tanımlanmıştır. N-1 seviyesi, doğrudan CEO'ya raporlayan seviyedir. N-2 seviyesi, CEO'dan iki derece uzakta olan orta seviye olarak tanımlanır. Benzer şekilde, N-3, CEO seviyesinden üç derece uzaktadır.

#### ● Formüller:

Kadın Yönetici Oranı (N-1): N-1 seviyesindeki kadın yönetici sayısı / N-1 seviyesindeki toplam yönetici sayısı

- Kadın Yönetici Oranı (N-2): N-2 seviyesindeki kadın yönetici sayısı / N-2 seviyesindeki toplam yönetici sayısı
- Kadın Yönetici Oranı (N-3): N-3 seviyesindeki kadın yönetici sayısı / N-3 seviyesindeki toplam yönetici sayısı

#### Kadın Yöneticilerin Gelir Getirici Rollerdeki Dağılımı

Gelir getirici roller, boş olduğunda gelir elde edilemeyen roller olarak tanımlanır. Bu pozisyonlar çoğunlukla satışla ilgili pozisyonlardır.

#### ● Formüller:

Gelir getirici rollerdeki kadın yöneticilerin oranı= gelir getirici rollerdeki kadın yönetici sayısı / gelir getirici rollerdeki toplam yönetici sayısı

#### STEM Rollerinde Kadın Çalışanların Dağılımı

STEM rolleri doğrudan olarak Bilim, Teknoloji, Mühendislik ve Matematik ile ilgili rollerdir.

#### ● Formüller:

STEM rollerindeki kadın çalışanların oranı = STEM rollerindeki kadın çalışan sayısı / STEM rollerindeki toplam çalışan sayısı

#### Ebeveynlik İzinleri

Ebeveynlik izinleri, raporlama dönemindeki analık ve babalık izinlerini içerir.

#### ● Formüller:

Doğum izninden dönen çalışan oranı = Doğum iznine ayrılan çalışan sayısı / Doğum izninden dönen çalışan sayısı

#### Eğitimler

Raporlama döneminde çalışanlara verilen eğitimleri temsil eder. Toplam eğitim saati dört alt kategoriye ayrılmıştır. Cinsiyete göre (kadın ve erkek), yaşa göre (30 yaş altı, 30-50 yaş arası, 50 yaş üstü), yönetici seviyelerine göre (N-1, N-2 ve N-3), eğitim türüne göre (etik, yolsuzluk ve rüşvet ile

- RAPOR HAKKINDA
- YÖNETİM KURULU BAŞKANI MESAJI
- CEO MESAJI
- SABANCI HOLDİNG HAKKINDA
- SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE ÖNCÜLÜK ETMEK
- İKLİM ACİL DURUMUNUN ÇÖZÜMÜ İÇİN ÖNCÜ ADIMLAR ATMAK
- İNSAN VE TOPLUM ODAKLI POZİTİF ETKİMİZİ ARTIRMAK
- SÜRDÜRÜLEBİLİR İŞ MODELLERİNİ TEŞVİK ETMEK
- TEKNOLOJİ, İNOVASYON VE DİJİTALLEŞME
- İNSAN KAYNAĞIMIZ
- YÖNETİŞİM
- EKLER

mücadele, sürdürülebilirlik ve çevre). Eğitimlerin toplam maliyeti, Şirketler tarafından çalışanlarına verilen tüm eğitimlerin toplam maliyetini ifade eder.

Toplam eğitim maliyeti, Şirketler tarafından çalışanlarına verilen tüm eğitimlerin toplam maliyetini ifade etmektedir.

#### ● Formüller:

Çalışan başına eğitim maliyeti = Tüm toplam maliyeti / Toplam çalışan sayısı

#### İşe Alınan Toplam Çalışan Sayısı

Raporlama döneminde işe alınan çalışan sayısı cinsiyet (kadın ve erkek), yaş (30 yaş altı, 30-50 arası, 50 yaş üstü) ve yönetici seviyesi (N-1, N-2 ve N-3) olmak üzere üç kategoriye ayrılmıştır.

#### İşten Ayrılan Toplam Çalışan Sayısı

Raporlama döneminde işten ayrılan çalışan sayısı cinsiyet (kadın ve erkek), yaş (30 yaş altı, 30-50 arası, 50 yaş üstü) ve yönetici seviyesi (N-1, N-2 ve N-3) olmak üzere üç kategoriye ayrılmıştır.

#### ● Formüller:

##### Cinsiyete göre devir hızı oranı:

- İşten ayrılan kadın çalışan sayısı / Toplam kadın çalışan sayısı
- İşten ayrılan erkek çalışan sayısı / Toplam erkek çalışan sayısı

##### Yaşa göre devir hızı oranı:

- 30 yaş altı işten ayrılan çalışan sayısı / 30 yaş altı toplam çalışan sayısı
- 30-50 yaş arası işten ayrılan çalışan sayısı / 30-50 yaş arası toplam çalışan sayısı
- 50 yaş üzeri işten ayrılan çalışan sayısı / 50 yaş üzeri toplam çalışan sayısı

##### Yönetici seviyesine göre devir hızı oranı:

- İşten ayrılan yönetici sayısı (N-1) / Toplam yönetici sayısı (N-1)
- İşten ayrılan yönetici sayısı (N-2) / Toplam yönetici sayısı (N-2)
- İşten ayrılan yönetici sayısı (N-3) / Toplam yönetici sayısı (N-3)

## Çevresel Göstergeler

### Yakıt Türüne Göre Enerji Tüketimi

Akbank, Aksigorta, Agesa, Enerjisa Üretim, Enerjisa Enerji, SabancıDx, Kordsa, Brisa, Temsa, Carrefoursa, Teknosa, Akçansa, Çimsa ve Holding için enerji tüketimi verileri kapsamında doğalgaz, motorin, fuel-oil, benzin, LPG ve elektrik olmak üzere birincil yakıt kaynakları raporlanmaktadır. Veriler servis sağlayıcıların sayaç, fatura, makbuz ve bakım-onarım formları ile elde edilmektedir.

#### ● Akbank:

Hesaplamalar kapsamına sadece Banka'nın binaları, şubeleri ve araçları dahil olup iştirak ya da grup şirketlerine bağlı tüketimler dahil edilmemektedir. Bu değerler hesaplanırken tüketimler servis sağlayıcıların sayaç ve faturaları üzerinden ya da örnek şubelerdeki tüketimler baz alınarak elde edilmektedir.

#### ● Aksigorta:

Doğalgaz tüketimi servis sağlayıcıların faturalarının TL tutarı üzerinden birim fiyata bölünerek elde edilmektedir. Bina yönetimi tarafından %70 Aksigorta için %30 ortak alan için tüketim değerleri pay edilmektedir.

#### ● Brisa:

Motorin tüketimi miktarı jeneratör, yangın pompaları ve şirkete ait araçlar için servis sağlayıcıların faturalarından elde edilmektedir. Benzin ve LPG tüketimi ise şirkete ait araçlar için servis sağlayıcıların faturalarından elde edilmektedir.

Doğal gaz tüketimi için:

- İzmit, Aksaray ve Esenler lokasyonu için faturada bulunan m<sup>3</sup> değeri dikkate alınmaktadır.
- Altunizade lokasyonu için doğalgaz tüketimleri Temsa ile ortak faturalandırılması sebebiyle kullanım alanlarına göre pay edilerek tüketim değerleri elde edilmektedir. Brisa için kullanım payı %41'dir.

- RAPOR HAKKINDA
- YÖNETİM KURULU BAŞKANI MESAJI
- CEO MESAJI
- SABANCI HOLDİNG HAKKINDA
- SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE ÖNCÜLÜK ETMEK
- İKLİM ACİL DURUMUNUN ÇÖZÜMÜ İÇİN ÖNCÜ ADIMLAR ATMAK
- İNSAN VE TOPLUM ODAKLI POZİTİF ETKİMİZİ ARTIRMAK
- SÜRDÜRÜLEBİLİR İŞ MODELLERİNİ TEŞVİK ETMEK
- TEKNOLOJİ, İNOVASYON VE DİJİTALLEŞME
- İNSAN KAYNAĞIMIZ
- YÖNETİŞİM
- EKLER

## ● Carrefoursa:

Doğalgaz tüketimi servis sağlayıcıların faturalarının TL tutarı üzerinden birim fiyata bölünerek elde edilmektedir. Birim fiyat, İGDAŞ'ın 2021 yılı için her aya ait belirlediği kWh başına düşen TL birim fiyatların ortalaması alınarak elde edilmektedir.

## ● Teknosa:

Mağazalar için doğal gaz tüketimi, birim fiyatın hizmet sağlayıcıların faturalarının TL tutarına bölünmesi ile elde edilmektedir. Toplam tüketimde birinci yarıyıl ve ikinci yarıyıl için (TÜİK tarafından elde edilen) iki farklı birim fiyat dikkate alınır. Depodaki doğal gaz ve elektrik tüketimleri sayaçlardan elde edilirken, genel merkez doğal gaz ve elektrik tüketimleri Carrefoursa'dan sağlanmakta olup, toplam tüketimin %30'undan Teknosa sorumludur. Mağazaların elektriği hem Enerjisa hem de diğer sağlayıcılar tarafından sağlanmaktadır. Diğer sağlayıcılardan gelen elektrik tüketimi, TÜİK tarafından elde edilen iki farklı birim fiyat dikkate alınarak hesaplanmıştır. Öte yandan, Enerjisa'dan gelen tüketimi hesaplamak için elektrik sayaçları kullanılmaktadır.

## ● Akbank, Aksigorta, Agesa, Enerjisa Üretim, Enerjisa Enerji, SabancıDx, Kordsa, Brisa, Temsa, Carrefoursa, Teknosa ve Holding enerji tüketimi hesaplamalarında aşağıda belirtilen dönüşüm faktörlerini kullanmaktadır:

- Elektrik tedarik birimi kWh cinsinden faturalandığı için GJ cinsine dönüşümünde  $1 \text{ kWh}=0,0036 \text{ GJ}$  dönüşüm faktörü kullanılmaktadır;
- Doğalgaz tedarik birimi m<sup>3</sup> cinsinden faturalandığı için  $[1\text{m}^3 * (34,52) \text{ MJ/m}^3]/1000$  dönüşüm faktörü kullanılmaktadır;
- Motorin tedarik birimi litre cinsinden faturalandığı için GJ cinsine dönüşümünde  $[1\text{l} * (35,42) \text{ MJ/l}]/1000$  dönüşüm faktörü kullanılmaktadır;
- Benzin tedarik birimi litre cinsinden faturalandığı için GJ cinsine dönüşümünde  $[1\text{l} * (31,98) \text{ MJ/l}]/1000$  dönüşüm faktörü kullanılmaktadır;
- Tüm yakıt tüketimlerinin birimi MWh olarak raporlandığı için GJ cinsinden dönüşümünde  $1\text{GJ}=0,277777 \text{ MWh}$  dönüşüm faktörü kullanılmaktadır.

## ● Akçansa, Çimsa:

Şirketlerin enerji kaynakları kalorifik değerleri aşağıdaki tabloda paylaşılmıştır. Hesaplama 2021 yılı Çevre Bakanlığı'na bildirilen Emisyon Doğrulama Raporlarında yer alan kalorifik değerler baz alınmıştır. Bu değerlerle birlikte aşağıda listelenen formüller kullanılmaktadır:

- Elektrik tedarik birimi kWh cinsinden faturalandığı için GJ cinsine dönüşümünde  $1 \text{ kWh}=0,0036 \text{ GJ}$  dönüşüm faktörü kullanılmaktadır;
- İthal Kömür ve Yerli Kömür tedarik birimi ton cinsinden raporlandığı için TJ cinsine dönüşümünde  $[1\text{ton} * (\text{Net Kalorifik değeri}) \text{ GJ/ton}]/1000$  dönüşüm faktörü kullanılmaktadır;
- Doğalgaz tedarik birimi m<sup>3</sup> cinsinden faturalandığı için  $[1\text{m}^3 * (\text{Net Kalorifik değeri}) \text{ GJ/m}^3]/1000$  dönüşüm faktörü kullanılmaktadır;
- Motorin tedarik birimi litre cinsinden faturalandığı için GJ cinsine dönüşümünde  $[1\text{l} * (\text{Net Kalorifik değeri}) \text{ GJ/l}]/1000$  dönüşüm faktörü kullanılmaktadır;
- Fuel-oil tedarik birimi litre cinsinden faturalandığı için GJ cinsine dönüşümünde  $[1\text{l} * (\text{Net Kalorifik değeri}) \text{ GJ/l}]/1000$  dönüşüm faktörü kullanılmaktadır;
- Diğer yakıtlar kapsamında değerlendirilen petrokok, atık yağ, atık lastik, atıktan türetilmiş yakıt (RDF) ve atık çamuru tüketimlerinin birimi ton cinsinden raporlandığı için TJ cinsine dönüşümünde  $[1\text{t} * (\text{Net Kalorifik değeri}) \text{ GJ/t}]/1000$  dönüşüm faktörü kullanılmaktadır;
- Tüm yakıt tüketimlerinin birimi MWh olarak raporlandığı için GJ cinsinden dönüşümünde  $1\text{GJ}=0,277777 \text{ MWh}$  dönüşüm faktörü kullanılmaktadır

## Satın Alınan Isı/Buhar/Soğutma

Satın alınan ısı/ buhar/ soğutma göstergesi kapsamında satın alınan soğutma amaçlı tüketilen soğutucu gaz miktarı raporlanmaktadır. Bu gösterge özelinde, R22 gazları ve diğer gazlar olarak SF6, R407C, R134A, R410A ve CO<sub>2</sub> gazları toplam tüketim miktarları, bakım/onarım formlarından ve ilgili faturalardan yola çıkılarak hesaplanmıştır.

- RAPOR HAKKINDA
- YÖNETİM KURULU BAŞKANI MESAJI
- CEO MESAJI
- SABANCI HOLDİNG HAKKINDA
- SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE ÖNCÜLÜK ETMEK
- İKLİM ACİL DURUMUNUN ÇÖZÜMÜ İÇİN ÖNCÜ ADIMLAR ATMAK
- İNSAN VE TOPLUM ODAKLI POZİTİF ETKİMİZİ ARTIRMAK
- SÜRDÜRÜLEBİLİR İŞ MODELLERİNİ TEŞVİK ETMEK
- TEKNOLOJİ, İNOVASYON VE DİJİTALLEŞME
- İNSAN KAYNAĞIMIZ
- YÖNETİŞİM
- **EKLER**

## Sera Gazı ve Enerji Yoğunluğu (tCO<sub>2</sub>e / TL)

Sera gazı yoğunluğu grup şirketlerinin kapsam 1 ve 2 emisyonları toplamının, raporlama dönemindeki toplam TL gelirlerine bölünerek hesaplanmıştır.

Toplam TL geliri, Grup şirketlerinin raporlama yılı sonu itibarıyla elde ettiği ve 31 Aralık 2021 tarihi itibarıyla yayınlanmış olan bağımsız denetimden geçmiş faaliyet ve finansal raporlarında belirtilmiş toplam gelir rakamı anlamına gelmektedir.

### ● Formüller:

Sera Gazı ve Enerji Yoğunluğu = tCO<sub>2</sub>e / Toplam TL gelir

Enerji Yoğunluğu = Toplam enerji tüketimi / Toplam TL gelir

Yenilenebilir Enerji Tüketiminin Toplam Enerji Tüketimindeki Payı

Yenilenebilir enerji tüketimi Grup şirketlerin satın aldığı yenilenebilir enerji kaynaklı elektrik tüketimini ifade etmektedir.

- **Akbank & Akçansa & Aksigorta & Brisa & Enerjisa Enerji & Enerjisa Üretim & Kordsa:**  
İREC (Yenilenebilir Enerji Sertifikası) ile takip edilmektedir.
- **SabancıDx:**  
Sistem üzerinden alınan raporlar ile takip edilmektedir.
- **Akçansa:**  
Yenilenebilir enerji tüketimi, üretim sürecinde ortaya çıkan atık ısıdan elde edilen elektrik enerjisi ve rüzgar türbininden kazanılan enerji anlamına gelmektedir.
- **Çimsa:**  
Yenilenebilir enerji tüketimi, üretim sürecinde ortaya çıkan atık ısıdan elde edilen elektrik enerjisi anlamına gelmektedir.

Yenilenebilir enerji üretimi ise Grup tarafından üretilen yenilenebilir enerji kaynaklı elektrik toplamını ifade etmektedir. Sistem üzerinden alınan raporlar ile takip edilmektedir.

### ● Formüller:

Yenilenebilir Enerji Tüketiminin Toplam Enerji Tüketimindeki Payı =  
Yenilenebilir Enerji Tüketimi/Toplam Enerji Tüketimi

## İş İçin Yapılan Uçak Seyahatlerinin Toplam Yıllık Kilometre Mesafesi

Raporlama döneminde Grup şirketleri çalışanları tarafından gerçekleştirilen uçak seyahatlerinin toplam kilometre mesafesi anlamına gelmektedir. Grup şirketlerinin çalışmakta olduğu turizm acentesi tarafından sağlanan bilgiler doğrultusunda takip edilmektedir.

## Personel Servislerinin Toplam Yıllık Kilometre Mesafesi

Raporlama döneminde Grup şirketleri çalışanlarına sağlanan personel servislerinin toplam kilometre mesafesi anlamına gelmektedir. Bu veriler grup şirketlerinin çalışmakta olduğu turizm acentesi tarafından paylaşılan bilgiler doğrultusunda takip edilmektedir.

## Kapsam 1, 2 ve 3 Emisyonları

- **Akbank, Aksigorta, Agesa, Temsa, Carrefoursa, Teknosa, SabancıDx, Enerjisa Üretim, Enerjisa Enerji, Brisa, Kordsa, Holding:**

Kapsam 1, Kapsam 2 ve Kapsam 3 emisyonları ISO 14064-1'e uygun olarak, "Sera Gazları Protokolü: Kurumsal Muhasebe ve Raporlama Standardı" çerçevesinde operasyonel kontrol ilkesiyle hesaplanmıştır.

Hesaplamalarda CO<sub>2</sub>, CH<sub>4</sub>, N<sub>2</sub>O, HFC'lerin (SF<sub>6</sub> ve soğutucu gaz) CO<sub>2</sub> eşdeğeri faktörleri kullanılmıştır. Kullanılan emisyon faktörleri aşağıdaki tabloda detaylandırılmıştır. Küresel Isınma Potansiyeli (Global Warming Potential, GWP) katsayıları Hükümetlerarası İklim Değişikliği Paneli'nin (Intergovernmental Panel on Climate Change, IPCC) 5. Değerlendirme

Raporu ve Sera Gazı Protokolü (Greenhouse Gas Protocol (<https://www.gov.uk/government/publications/greenhouse-gasreporting-conversion-factors-2020>)) kullanılarak bileşke ton CO<sub>2</sub>e değeri uygun katsayılarla çarpılarak hesaplanmıştır.

## Emisyon Faktörleri – Kapsam 1

Hareketsiz Yanma

Hareketli Yanma

Soğutucu Gaz

Proses Kaynaklı

## Emisyon Faktörleri – Kapsam 2

Türkiye Elektrik enerjisi (Şebeke kaynaklı)

## Emisyon Faktörleri – Kapsam 3

İş Seyahatleri (Uçuşlar İç Hatlar) (km)

İş Seyahatleri (Uçuşlar Dış Hatlar - Avrupa) (km)

İş Seyahatleri (Uçuşlar Dış Hatlar - Kıtalararası) (km)

Personel Servisleri (km)

## Emisyon Hesaplama Metodolojisi

Hükümetlerarası İklim Değişikliği Paneli'nin (Intergovernmental Panel on Climate Change, IPCC) 5. Değerlendirme Raporu ve Sera Gazı Protokolü, akaryakıt net kalorifik değer(NCV) ve yoğunluk değerleri için Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı Tebliği.

Hükümetlerarası İklim Değişikliği Paneli'nin (Intergovernmental Panel on Climate Change, IPCC) 5. Değerlendirme Raporu ve Sera Gazı Protokolü, akaryakıt net kalorifik değer(NCV) ve yoğunluk değerleri için Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı Tebliği.

Hükümetlerarası İklim Değişikliği Paneli'nin (Intergovernmental Panel on Climate Change, IPCC) 5. Değerlendirme Raporu

Hükümetlerarası İklim Değişikliği Paneli (Intergovernmental Panel on Climate Change, IPCC), Çimento Sürdürülebilirlik Girişimi'nin sağlamış olduğu Karbondioksit Emisyonu ve Enerji Envanteri- Çimento Karbondioksit ve Enerji Protokolü Versiyon 3.1

## Ton CO<sub>2</sub>e/MWh

Uluslararası Enerji Ajansı, Türkiye Elektrik İletim A.Ş. (TEİAŞ) 2020 Elektrik Üretimi-Tüketim Yayınları.

## kgCO<sub>2</sub>e/km

Birleşik Krallık DEFRA 2021 Emisyon Faktörleri

Akçansa, Çimsa:

- Kapsam 1, kapsam 2 ve kapsam 3 emisyonları "Sera Gazları Protokolü: Kurumsal Muhasebe ve Raporlama Standardı" uyarınca hesaplanmıştır."
- Kapsam 1 ve kapsam 2 emisyon hesaplamaları için Dünya Sürdürülebilir Kalkınma İş Konseyi – Çimento Sürdürülebilirlik Girişimi'nin (WBCSD- World Business Council for Sustainable Development- Cement Sustainability Initiative) sağlamış olduğu Karbondioksit Emisyonu ve Enerji Envanteri- Çimento Karbondioksit ve

Enerji Protokolü Versiyon 3.04 (WBCSD Cement Sustainability Initiative Cement CO<sub>2</sub> and Energy Protocol, Version 3.04 up, CO<sub>2</sub> Emissions and Energy Inventory) kullanılmıştır.

- Kapsam 3 hesaplamaları için Sera Gazı Protokolü'nün sağlamış olduğu Hareketli Yanma Sera Gazı Emisyonları Hesaplama Aracı Versiyon 2.6 (Mobile Combustion GHG Emissions Calculation Tool Version 2.6 – GHG Protocol) kullanılmıştır. Personel servisleri için kullanılan yakıt türü motorin olduğu için hareketli yanma-motorin karbon faktörü kullanılmıştır.

- RAPOR HAKKINDA
- YÖNETİM KURULU BAŞKANI MESAJI
- CEO MESAJI
- SABANCI HOLDİNG HAKKINDA
- SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE ÖNCÜLÜK ETMEK
- İKLİM ACİL DURUMUNUN ÇÖZÜMÜ İÇİN ÖNCÜ ADIMLAR ATMAK
- İNSAN VE TOPLUM ODAKLI POZİTİF ETKİMİZİ ARTIRMAK
- SÜRDÜRÜLEBİLİR İŞ MODELLERİNİ TEŞVİK ETMEK
- TEKNOLOJİ, İNOVASYON VE DİJİTALLEŞME
- İNSAN KAYNAĞIMIZ
- YÖNETİŞİM
- EKLER

## Su Yönetimi

Toplam su çekimi ve atıksu göstergeleri için tüketim verileri servis sağlayıcıların faturalarının TL tutarı üzerinden birim fiyata bölünerek elde edilmektedir.

## Atık Yönetimi

Tehlikeli atıklar insan sağlığı ve çevre için tehlikeli olan ve zararlılık potansiyeli taşıyan maddeleri içeren atıklar, tehlikesiz atıklar ise insan sağlığına ve çevreye herhangi bir zararı bulunmayan atıklar olarak tanımlanmaktadır. Toplam tehlikeli atık ve tehlikesiz atık miktarı, tedarikçilerin paylaşmış olduğu atık beyan formları üzerinden takip edilmektedir.

Geri dönüştürülen atık miktarı, Grup şirketlerinin düzenli depolama/katı atık sahasına giden ya da kendisi veya başka bir kuruluş tarafından geri dönüştürülen, enerji amaçlı geri kazanılan ve tekrar kullanılan atık miktarı anlamına gelmektedir. Tedarikçilerin paylaşmış olduğu atık beyan formları üzerinden takip edilmektedir.

Toplam plastik tüketimi faturalarla takip edilmekte ve plastik ürünler, pet şişeler, poşetler ve plastik ambalajların tüketim miktarı anlamına gelmektedir.

### ● Formüller:

Yeniden kullanılan / geri dönüştürülen atık oranı = Geri Dönüştürülen Atık Miktarı / (Toplam Tehlikeli Atık + Toplam Tehlikesiz Atık)

## Ekonomik Göstergeler

Aşağıda belirtilen tanım ve formüller ekonomik göstergelerin hesaplanmasında kullanılmaktadır.

### Sürdürülebilir İş Modeli

Sürdürülebilir olarak belirlenen ürün ve hizmetler;

- Çevresel kaynakların/karbon emisyonlarının doğrudan azaltımına ilişkin fayda sağlayan ürün ve hizmetler (azaltım),

- Doğası gereği sürdürülebilir kabul edilmeyen teknoloji ve faaliyetlerde, çevresel kaynak kullanımının/karbon emisyonlarının azaltımına ilişkin ürün ve hizmetler (geçiş),
- Doğrudan kaynak/karbon emisyonu azaltım faaliyeti olarak kabul edilmeyen, ancak buna ilişkin teknolojilerin yaygınlaşmasını kolaylaştıran ürün ve hizmetler (kolaylaştırıcı)
- Olumlu sosyal etki yaratan ürün ve hizmetler olarak gruplandırılmaktadır.

Ürün ve hizmetlerden elde edilen gelirler, ürün bazlı takip edilen satış listeleri üzerinden elde edilmiştir ve ilgili ürün çeşitlerinden elde edilen toplam gelir bu gösterge kapsamında raporlanmıştır.

Sürdürülebilir ürün ve hizmet gelirlerinin toplam gelire oranı kapsamında toplam TL gelirler, grup şirketlerin raporlama yılı sonu itibarıyla elde ettiği ve 31 Aralık 2021 tarihi itibarıyla yayınlanmış olan faaliyet raporlarında veya bağımsız denetime tabi finansal raporlarında belirtilmiş toplam gelir miktarı anlamına gelmektedir.

Ar-Ge ve inovasyon yatırımı kapsamında raporlanan toplam tutar, Grup şirketlerinin onaylanmış bütçesi dahilinde yapılan yatırımlardan oluşmaktadır. Ar-Ge ve inovasyon yatırımları altında raporlanan tutarlar Grup şirketlerin 31 Aralık 2021 tarihi itibarıyla yayınlanmış olan faaliyet raporlarında veya bağımsız denetime tabi finansal raporlarında belirtilmiş toplam gelir miktarı anlamına gelmektedir. Sürdürülebilirlik odaklı Ar-Ge ve inovasyon yatırımı kapsamında raporlanan toplam tutar, Grup şirketlerinin onaylanmış Ar-Ge ve inovasyon yatırım bütçesi içinde yer alan sürdürülebilirlik odaklı yatırımlar anlamına gelmektedir.

### ● Akbank:

Finanse edilen yenilenebilir enerji projelerinin adedi hesaplanırken, kredi sağlanan yenilenebilir enerji portföyünden yararlanılmıştır. Bu bağlamda yenilenebilir enerji kapsamına giren Hidroelektrik Enerji Santrali (HES), Rüzgar Enerji Santrali (RES), Biyokütle Enerji Santrali (BES), Atık Santrali ve Güneş Enerjisi Santrali (GES) projelerine sağlanan finansman projeler bazında kurulan santral adedi üzerinden hesaplanmıştır.

- RAPOR HAKKINDA
- YÖNETİM KURULU BAŞKANI MESAJI
- CEO MESAJI
- SABANCI HOLDİNG HAKKINDA
- SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE ÖNCÜLÜK ETMEK
- İKLİM ACİL DURUMUNUN ÇÖZÜMÜ İÇİN ÖNCÜ ADIMLAR ATMAK
- İNSAN VE TOPLUM ODAKLI POZİTİF ETKİMİZİ ARTIRMAK
- SÜRDÜRÜLEBİLİR İŞ MODELLERİNİ TEŞVİK ETMEK
- TEKNOLOJİ, İNOVASYON VE DİJİTALLEŞME
- İNSAN KAYNAĞIMIZ
- YÖNETİŞİM
- EKLER

## ● Aksigorta:

Sürdürülebilir ürün ve hizmet sayısı olumlu sosyal etki yaratan ürünler olarak ele alınan 8 adet ürün ve hizmetten oluşmaktadır. Bu kapsamda değerlendirilen ve çevrimiçi ekspertiz, çevrimiçi sağlık danışmanlığı, dijital/tam otomasyona dayalı hasar süreçleri, kağıtsız ortamda hasar ihbar, inceleme ve değerlendirme süreçleri, enkaz yaratan hasarlarda enkazı tasfiye ve Akşağlık mobil uygulamasını içeren 6 hizmet, şirkette sürdürülebilir ürün ve hizmet gelirlerinin tutarına dahil edilmeyen uygulamalardır.

Sürdürülebilir ürün ve hizmet gelirlerinin tutarı, olumlu sosyal etki yaratan ürünleri, başka bir deyişle Güneş Enerjisi Santrali, Hidroelektrik Santrali, Rüzgar Enerjisi Paneli Sigortaları ve elektrikli araçlara yapılan kasko ürünlerinin gelirleri anlamına gelmektedir ve söz konusu tutar, ilgili poliçeler üzerinden elde edilmektedir.

“Dijital Riskler Üzerine Projelendirdiği Sürdürülebilirlik/ Sosyal Sorumluluk Projesi” sürdürülebilirlik odaklı Ar-Ge bütçesi kapsamında ele alınmaktadır. Ar-Ge ve inovasyon yatırımları dahilinde raporlanan bakiye 2021 finansal yılı bütçesi dahilinde bulunan projelerinin giderlerini kapsamaktadır.

## ● Agesa:

Sürdürülebilir ürün ve hizmet sayısı, olumlu sosyal etki ve geçiş yaratan ürünler olarak değerlendirilen 19 ürün ve hizmetten oluşmaktadır. Uzun Süreli Hayat Sigortası, Özel Hayat Sigortası, İyi İhtimaller Sigortası, Sürekli Eğitim Sigortası, VIP Hayat, Kredim Güvende, KOBİ Hayat, Kolay Hayat, Avantaj Plus Ferdi Kaza Sigortası, Akbank Ferdi Kaza Sigortası, Ekspres Ferdi Kaza Sigortası, Kendine İyi Bak Sigortası, Biriktiren Gelecek Planı, Biriktiren VIP Planı & Prestijli Emekliliğe Yatırım Planı, Sabancı Çalışanı Güvence Planı, Emekliliğe Yatırım Planı, Hızlı Emeklilik Planı, Emeklilik Gelir Planı, Otomatik Katılım Planları. Sürdürülebilir ürün geliri, Agesa Global tarafından belirtilen her bir ilgili ürün gelirin %5'i olarak hesaplanmaktadır.

## ● Enerjisa Üretim:

Sürdürülebilir ürün ve hizmet sayısı azaltım ve geçiş ürünleri olarak ele alınan 21 adet ürün ve hizmetten oluşmaktadır. Azaltım

ürünleri çevresel kaynakların ve/veya karbon emisyonlarının doğrudan azaltımına ilişkin fayda sağlayan ürün ve hizmetler olarak tanımlanmaktadır. Bu kapsamda değerlendirilen ürünler 12 adet HES, 3 adet RES ve 2 adet GES'tir. Geçiş ürünleri kapsamında değerlendirilen hizmetler ise 2 adet olup CO<sub>2</sub> emisyonu azaltıcı ve sıcak kullanımı dönüşü projelerinden oluşmaktadır.

## ● Enerjisa Enerji:

Azaltım projeleri, Yeşil Enerji Sertifikaları (Yenilenebilir Enerji Sertifikası, Karbon Azaltma Sertifikası), Kojenerasyon, enerji verimliliği ürünleri, Güneş Enerjisi Santrali projeleri, Düzenlenmiş Yeşil Enerji Tarife Satışı, Solar PV Çatı, Yeşil Enerji Satışı (yeşil enerji sertifikası ve elektrik paketi satışı). Kolaylaştırıcı projeler (Eşarj AC, Eşarj DC, Şebeke ve Bakım Geliri). Proje bazında takip edilen satış listelerinden elde edilen toplam gelir bu gösterge kapsamında raporlanmaktadır.

## ● SabancıDx:

Sürdürülebilir ürün ve hizmet sayısı azaltım ve geçiş ürünleri olarak ele alınan 6 adet ürün ve hizmetten oluşmaktadır.

Edoksis adı verilen azaltım ürünü, şirketlerin elektronik belge akışını GİB standartlarına uygun, hızlı ve güvenli bir şekilde yönetmelerini sağlayan bir e-dönüşüm platformudur. Pratis, Hrweb, Perfx, Thanxie ve Boospace ürünleri ise şirketin geçiş ürünleridir.

Ar-Ge ve inovasyon yatırımlarında raporlanan bakiye, 2021 mali yılında aktifleştirilen Ar-Ge projelerini içermektedir.

## ● Kordsa:

Sürdürülebilir ürün ve hizmet sayısı 32'si Lastik Güçlendirme, 16'sı Kompozit Teknolojisi ve 14'ü İnşaat Güçlendirme tarafından geliştirilen 62 adet üründen oluşmaktadır. (21 Azaltım, 30 Geçiş, 9 Etkinleştirici, 2 olumlu sosyal etki).

## ● Brisa:

Sürdürülebilir ürün ve hizmet sayısı geçiş, kolaylaştırıcı ve olumlu sosyal etki yaratan ürünler olarak ele alınan 484 adet ürün ve hizmetten oluşmaktadır.

- RAPOR HAKKINDA
- YÖNETİM KURULU BAŞKANI MESAJI
- CEO MESAJI
- SABANCI HOLDİNG HAKKINDA
- SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE ÖNCÜLÜK ETMEK
- İKLİM ACİL DURUMUNUN ÇÖZÜMÜ İÇİN ÖNCÜ ADIMLAR ATMAK
- İNSAN VE TOPLUM ODAKLI POZİTİF ETKİMİZİ ARTIRMAK
- SÜRDÜRÜLEBİLİR İŞ MODELLERİNİ TEŞVİK ETMEK
- TEKNOLOJİ, İNOVASYON VE DİJİTALLEŞME
- İNSAN KAYNAĞIMIZ
- YÖNETİŞİM
- EKLER

Doğası gereği sürdürülebilir kabul edilmeyen kapsamında değerlendirilen ürünler, Aspects+mobifix ve ürün iyileştirmeleri ile tasarlanmış lastik ürünleridir. Kolaylaştırıcı ürün grubunda ise elektrikli araçlar için e-şarj noktaları ve üretilen lastik ürünleridir. Olumlu sosyal etki yaratan ürünler kategorisinde, ıslak zemin fren mesafesi (Tüm gruplar A değeri & Ses Tüm gruplar PBN dalga-1 değeri), ıslak zemin fren mesafesi (Tüm gruplar A değeri & Ses Tüm gruplar PBN dalga-1'den farklı değeri) ve ıslak zemin fren mesafesi (Tüm gruplar A değerinden farklı & Ses Tüm gruplar PBN dalga-1 değeri) ürünleridir.

Ar-Ge ve inovasyon yatırımları kapsamında gerçekleşen projeler Brisa Ar-Ge Merkezi'nde gerçekleşen projelerdir. Raporlanan bakiye 2021 finansal yılında aktifleştirilen Ar-Ge projelerini kapsamaktadır.

Sürdürülebilirlik odaklı Ar-Ge ve inovasyon yatırımları kapsamında raporlanan toplam tutarlar şirketin onaylanmış bütçesi dahilinde yapılan harcamalardan oluşmaktadır. Brisa Ar-Ge Merkezinde yürütülen projelerin çevresel yatırım kapsamında yuvarlanma direnci, ses ve hammadde kullanımı azaltımı, enerji tasarrufu, yerlileştirme/lokalleştirme projeleri, geri dönüştürülmüş malzeme kullanımı ve aşınma ömrü iyileştirilmesi başlıklarında gerçekleştirilen projelerdir.

#### ● Temsa:

Sürdürülebilir ürün ve hizmet sayısı iki başlıkta ele alınmıştır. Azaltım ürünleri kapsamında değerlendirilen ürünler şirketin ürettiği sürdürülebilir elektrikli araç modelleridir ve ilgili ürün katalogları ve satış faturaları ile takip edilmektedir. Ar-Ge ve inovasyon yatırımları dahilinde raporlanan bakiye 2021 finansal yılında aktifleştirilen Ar-Ge projelerini kapsamaktadır. Temsa için toplam gelir Grup içi yapılan finansal raporlamalar doğrultusunda elde edilmiştir.

#### ● Carrefoursa:

Sürdürülebilir ürün ve hizmet sayısı azaltım ve kolaylaştırıcı ürünler olarak ele alınan 53 adet ürün ve hizmetten oluşmaktadır. Azaltım ürünleri kapsamında değerlendirilen ürünler 50 adet CarrefourSA markalı Eco-Bio ürünüdür. Kolaylaştırıcı ürünler kapsamında değerlendirilen hizmet ise ve elektrikli araçlar için 3 lokasyonda bulunan e-şarj noktalarıdır.

#### ● Teknosa:

Sürdürülebilir ürün ve hizmet sayısı azaltım ve kolaylaştırıcı ürünler olarak ele alınan 118 adet ürün ve hizmetten oluşmaktadır. Azaltım ürünleri kapsamında değerlendirilen ürünler 116 çeşit enerji tüketimi az olan A+++ beyaz eşya ve klima modelleridir. Kolaylaştırıcı ürünler kapsamında değerlendirilen hizmetler ise Teknogaranti, teknoloji destek paketi, mağazada hizmet paketi ve garanti harici ürün ömrünü uzatmaya yönelik verilen onarım hizmetleridir.

Ar-Ge ve inovasyon yatırımları kapsamında gerçekleşen projeler SAP-HYBRİS projeleri, dijital etiket ve elektronik etiket sistemleri projeleridir. Raporlanan bakiye 2021 finansal yılında aktifleştirilen Ar-Ge projelerini kapsamaktadır.

Grup, mağaza ve işyerlerine kurduğu ısıtma, soğutma ve aydınlatma otomasyon sistemi ile 2021 yılında yaklaşık 2,6 milyon KW enerji tasarrufu sağlamıştır. 2021 yılı sonu itibarıyla, aydınlatma sistemi LED aydınlatmaya dönüştürülen Teknosa mağaza sayısı 147'ye ulaşmıştır.

#### ● Akçansa:

Sürdürülebilir ürün ve hizmet sayısı geçiş ürünleri olarak ele alınan 26 adet ürün ve hizmetten oluşmaktadır. Geçiş ürünleri doğası gereği sürdürülebilir kabul edilmeyen teknoloji ve faaliyetlerde, çevresel kaynak kullanımının/karbon emisyonlarının azaltımına ilişkin ürünler kapsamına giren çimento çeşitlerini ifade etmektedir. Ar-Ge ve inovasyon yatırımları dahilinde raporlanan bakiye 2021 finansal yılı bütçesi dahilinde bulunan projelerinin giderlerini kapsamaktadır.

#### ● Çimsa:

Sürdürülebilir ürün ve hizmet sayısı geçiş ürünleri olarak ele alınan 10 adet ürün ve hizmetten oluşmaktadır. Geçiş ürünleri doğası gereği sürdürülebilir kabul edilmeyen teknoloji ve faaliyetlerde, çevresel kaynak kullanımının/karbon emisyonlarının azaltımına ilişkin ürünler kapsamına giren çimento çeşitlerini ifade etmektedir.



- RAPOR HAKKINDA
- YÖNETİM KURULU BAŞKANI MESAJI
- CEO MESAJI
- SABANCI HOLDİNG HAKKINDA
- SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE ÖNCÜLÜK ETMEK
- İKLİM ACİL DURUMUNUN ÇÖZÜMÜ İÇİN ÖNCÜ ADIMLAR ATMAK
- İNSAN VE TOPLUM ODAKLI POZİTİF ETKİMİZİ ARTIRMAK
- SÜRDÜRÜLEBİLİR İŞ MODELLERİNİ TEŞVİK ETMEK
- TEKNOLOJİ, İNOVASYON VE DİJİTALLEŞME
- İNSAN KAYNAĞIMIZ
- YÖNETİŞİM
- EKLER

Sürdürülebilirlik odaklı Ar-Ge ve inovasyon yatırım bütçesi şirketin raporlama dönemi boyunca Alto, Escoria, Re-AL, Ligni-Tech, HorusCam, New World, C-World, HyperCog, Iceberg, Forge projeleri için ayırdığı ve 31 Aralık 2021 tarihli Çimsa Entegre Faaliyet Raporunda da beyan edilen ve finansal tablolarında gider olarak raporlanan Ar-Ge ve inovasyon bütçesi anlamına gelmektedir.

#### ● Formüller:

Sürdürülebilir Ürün ve Hizmet Gelirlerinin Toplam Gelire Oranı = Sürdürülebilir Ürün ve Hizmet Gelirleri/Toplam Gelir

Tüm Ar-Ge ve İnovasyon Yatırım Bütçesinin Toplam Gelire Oranı = Ar-Ge ve İnovasyon Yatırım Bütçesi/Toplam Gelir

Sürdürülebilirlik Odaklı Ar-Ge ve İnovasyon Yatırım Bütçesinin Toplam Gelire Oranı = Sürdürülebilirlik Odaklı Ar-Ge ve İnovasyon Yatırım Bütçesi/Toplam Gelir

#### *Sürdürülebilir Yatırımlar/ Finansal Tasarruflar ve Operasyonlar Yoluyla Çevresel/Sosyal Fayda*

#### ● Enerjisa Üretim:

Kombine çevrim elektrik üretim sürecinde buhar enerjisinin daha verimli kullanılması ve buhar türbininin devreye girme sürecinin hızlandırılması neticesinde sağlanan yakıt tüketimi tasarrufu anlamına gelmektedir.

#### ● Kordsa:

Sürdürülebilir yatırımlar ve/veya faaliyetler sayesinde gerçekleşen finansal tasarruf ve çevresel ve sosyal fayda göstergesi kapsamında, şirketin gerçekleştirmiş olduğu kWh cinsinden elektrik tasarrufu ve TL tasarrufu raporlanmaktadır. Enerji tasarrufu kullanılan yazılımın çıktılarından yola çıkarak raporlanmaktadır.

#### ● Brisa:

Sürdürülebilir yatırımlar ve/veya faaliyetler sayesinde gerçekleşen finansal tasarruf ve çevresel ve sosyal fayda

göstergesi kapsamında, şirketin gerçekleştirmiş olduğu ton cinsinden elektrik CO<sub>2</sub> tasarrufu ve TL tasarrufu raporlanmaktadır. İzmit ve Aksaray lokasyonlarında gerçekleşen enerji tasarrufu projelerine ilişkin finansal ve çevresel fayda değerlendirilmiştir.

#### ● Carrefoursa:

Şirketin raporlama döneminde gerçekleşen sürdürülebilir faaliyetleri ile yapılan finansal tasarruf ve çevresel/sosyal fayda göstergesi, armatür değişimi, IFCO RPC kullanımı, Linerless Etiket Uygulaması, endüstriyel soğutma yenilemesi, klimaların yenilenmesi, klima işletim izleme ve yönetimi (klima otomasyonu), ikincil tasarruf projeleri ve rota optimizasyonu kapsamaktadır. Bu faaliyetler ile gerçekleşen ilgili tasarruflar Türkiye'nin Bilgilendirici Envanter Raporu (IIR) 2020 üzerinden referans alınan emisyon faktörleri ve uygulamalara ait sertifikalar üzerinden değerlendirilmiştir.

#### ● Teknosa:

Sürdürülebilir yatırımlar ve/veya faaliyetler sayesinde gerçekleşen finansal tasarruf ve çevresel ve sosyal fayda göstergesi kapsamında, şirketin gerçekleştirmiş olduğu kWh cinsinden elektrik tasarrufu ve TL tasarrufu raporlanmaktadır. Bu göstergede mağazalarda gerçekleştirilen enerji tasarrufu projelerine (LED dönüşümü ve Otomasyon sistemi kurulumu) ilişkin finansal ve çevresel fayda değerlendirilmiştir.

#### ● Çimsa:

Raporlama döneminde gerçekleştirilmiş olan CO<sub>2</sub> emisyonu azaltımı ile elde ettiği çevresel fayda anlamına gelmektedir.

#### *Çevresel Yatırımlar ve Harcamalar*

#### ● Aksigorta:

Şirketin raporlama döneminde gerçekleşen çevresel yatırım ve harcamalarını kapsamaktadır. Çevresel yatırımlar, azaltım yatırımları olarak raporlanmaktadır. Şirket'in raporlama döneminde yaptığı çevre yatırımları arasında TSKB, Asya Altyapı Yatırım Bankası, Inter-Amerikan Kalkınma Bankası, Zorlu Enerji ve

- RAPOR HAKKINDA
- YÖNETİM KURULU BAŞKANI MESAJI
- CEO MESAJI
- SABANCI HOLDİNG HAKKINDA
- SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE ÖNCÜLÜK ETMEK
- İKLİM ACİL DURUMUNUN ÇÖZÜMÜ İÇİN ÖNCÜ ADIMLAR ATMAK
- İNSAN VE TOPLUM ODAKLI POZİTİF ETKİMİZİ ARTIRMAK
- SÜRDÜRÜLEBİLİR İŞ MODELLERİNİ TEŞVİK ETMEK
- TEKNOLOJİ, İNOVASYON VE DİJİTALLEŞME
- İNSAN KAYNAĞIMIZ
- YÖNETİŞİM
- EKLER

Palen Enerji yeşil tahvilleri içermektedir. Çevresel yatırım tutarları Aksigorta için düzenlenmiş dekont üzerinden takip edilmektedir. Bu göstergede raporlanan toplam tutar, şirketin onaylanmış bütçesi dahilinde yapılan harcamalardan oluşmaktadır.

#### ● Agesa:

Bu göstergede raporlanan toplam tutar, şirketin onaylanmış bütçesi dahilinde yapılan harcamalardan oluşmakta ve faturalar üzerinden izlenmektedir.

#### ● Enerjisa Üretim:

Zorunlu olmayan çevresel harcamalar, karbon sertifikaları için yapılan harcamaları temsil etmektedir.

#### ● Enerjisa Enerji:

Çevresel yatırımlar, azaltım, geçiş ve kolaylaştırıcı yatırımlar olarak raporlanmaktadır. Bu göstergelerde raporlanan toplam tutarlar, şirketin onaylanmış bütçesi dahilinde yapılan harcamalardan oluşmaktadır. Geçiş yatırımları, Yenilebilir Enerji Kaynaklarının Netwerke Bağlantısı'nı içermektedir. Kolaylaştırıcı yatırımlar ise E-şarj, SCADA, OSOS ve voltaj çevirim projelerine ilişkin yatırımları içermektedir.

#### ● Kordsa:

Çevresel yatırımlar, geçiş yatırımları olarak raporlanmaktadır. Bu göstergelerde raporlanan toplam tutarlar, şirketin onaylanmış bütçesi dahilinde yapılan harcamalardan oluşmaktadır. Söz konusu harcamalar doğası gereği sürdürülebilir kabul edilmeyen teknoloji ve faaliyetlerde, çevresel kaynak kullanımının/ karbon emisyonlarının azaltımına ilişkin ürün ve hizmetleri kapsamaktadır.

#### ● Brisa:

Kanunen zorunlu çevre harcamaları ve zorunlu olmayan çevre harcamaları İzmit elektrikli forklift yatırımı, İzmit enerji verimliliği CAPEX, Aksaray enerji verimliliği CAPEX harcamalarını kapsar. Bu göstergelerde raporlanan toplam tutar, şirketin onaylanmış bütçesi dahilinde yapılan harcamalardan oluşmakta ve TÜİK'e raporlanmaktadır.

#### ● Temsa:

Çevresel yatırımlar, azaltım yatırımları olarak raporlanmaktadır. Bu göstergelerde raporlanan toplam tutarlar, şirketin onaylanmış bütçesi dahilinde yapılan harcamalardan oluşmaktadır. Söz konusu harcamalar azaltım yatırımları olarak doğrudan kaynak kullanımı veya karbon emisyonlarını azaltan yatırımlardır. Sürdürülebilir Elektrikli Araç üretim ve satışlarını içermektedir.

#### ● Teknosa:

Çevresel yatırımlar, kolaylaştırıcı yatırımlar olarak raporlanmaktadır. Bu göstergelerde raporlanan toplam tutarlar, şirketin onaylanmış bütçesi dahilinde yapılan harcamalardan oluşmaktadır. Bu kriterde çevre yatırımı kapsamında kolaylaştırıcı yatırımlar altında teknosa.com için yapılan yatırım harcamaları değerlendirilmiş, çevre harcamaları kapsamında ise Geri Kazanım Katılım Payı (GEKAP) ve Teknosa mağazalarımızda yapılan LED dönüşümü ve otomasyon sistemi kurulumu tutarları hesaba katılmıştır. Çevre yatırımı ve harcamaları, Teknosa adına düzenlenmiş faturalar ve GEKAP ödemeleri üzerinden takip edilmektedir.

#### ● Akçansa:

Çevresel yatırımlar, geçiş yatırımları olarak raporlanmaktadır. Bu göstergelerde raporlanan toplam tutarlar, şirketin onaylanmış bütçesi dahilinde yapılan harcamalardan oluşmaktadır. Söz konusu harcamalar geçiş yatırımları olarak Büyükçekmece, Ladik ve Çanakkale Fabrikaları, hazır beton tesisleri ve Ambarlı ve Yalova lokasyonlarında yapılan yatırım projelerini içermektedir.

#### ● Çimsa:

Çevre yatırımları, raporlama döneminde Çimsa'nın gerçekleştirdiği emisyon azaltımı ve enerji verimliliği yatırımlarını kapsamaktadır. Çevresel harcamalar, yasal olarak zorunlu (atık bertarafı ile ilgili giderler, çevresel zorunlu harcamalar ve aidatlar, laboratuvar ölçümleri, çevrimiçi ölçüm cihazı, bakım, vb.) ve yasal olarak zorunlu olmayan (çevre ve sürdürülebilirlik konularında harcanan danışmanlık ücretleri) operasyonel harcamalar anlamına gelmektedir.

- RAPOR HAKKINDA
- YÖNETİM KURULU BAŞKANI MESAJI
- CEO MESAJI
- SABANCI HOLDİNG HAKKINDA
- SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE ÖNCÜLÜK ETMEK
- İKLİM ACİL DURUMUNUN ÇÖZÜMÜ İÇİN ÖNCÜ ADIMLAR ATMAK
- İNSAN VE TOPLUM ODAKLI POZİTİF ETKİMİZİ ARTIRMAK
- SÜRDÜRÜLEBİLİR İŞ MODELLERİNİ TEŞVİK ETMEK
- TEKNOLOJİ, İNOVASYON VE DİJİTALLEŞME
- İNSAN KAYNAĞIMIZ
- YÖNETİŞİM
- EKLER

## Kapsayıcı Programlarla Ulaşılan Hassas Gruplar

Grup şirketlerinin kapsayıcı programlar aracılığıyla ulaştığı hassas gruplardan (gençler, kadınlar ve engelliler vb.) kişi sayısı anlamına gelmektedir.

- **Akbank:**

Banka tarafından desteklenen E-bursum ve Sabancı Üniversitesi bünyesindeki Center of Excellence in Finance, ScaleUp Ankara, StartUp Campus, Girişimcilik Programı ve Şehrin İyi Hali projeleri ile ulaşılan genç sayısı anlamına gelmektedir. Katılımcı sayıları alınan onay yazılarıyla takip edilmektedir.
- **Agesa:**

2021 yılı içinde ulaşılan hassas gruplar 65 yaş üstü vatandaşlara yapılan yardımları kapsamaktadır. Ulaşılan kişi sayısı Kızılay'a yapılan bağışlara yönelik dekontlar üzerinden takip edilmektedir. Temsil edilen kişi sayısı, Covid-19 kapsamında getirilen kısıtlamalar nedeniyle evde kalmak zorunda kalan ve bu nedenle yalnız kalan 600 +65 yaş üstü kişi ile Psikososyal Destek Ekibinin telefon görüşmesidir. Diğer bir hassas grup ise gençler olarak kategorize edilen ve Türk Eğitim Vakfı AgeSA Burs Fonu'na yapılan 12 kız öğrencinin eğitimine verilen desteği temsil etmektedir.
- **Enerjisa Enerji:**

2021 yılı içinde ulaşılan hassas gruplar "Hasta Var" Programına dahil olan ve cihaza bağlı yaşamını devam ettiren hastaları kapsamaktadır. Bir hastanın tıbbi durumu hayati tıbbi ekipman gerektiriyorsa, yerleşim bölgesinde bir kesinti olması durumunda acil durum tedariki sağlanır. Ayrıca, Elektrik Piyasası Müşteri Hizmetleri Yönetmeliği'nde 2021 yılında yapılan değişikliklerle, faturalarının ödenmemesi durumunda hassas müşterilere elektrik kesintisi yapılmasına ilişkin şartlarda değişiklik yapılmıştır. Buna göre şehit, gazi ve engelli gazi aileleri, 65 yaş üstü müşteriler ile %40'ın üzerinde engelli olduğunu belirten sağlık raporu ibraz eden müşteriler için, elektrik ancak üç ay üst üste ödeme yapılmaması durumunda kesilmektedir.

- **Kordsa:**

2021 yılı içinde ulaşılan hassas gruplar, Çağdaş Yaşamı Destekleme Derneği-Kordsa iş birliğiyle gerçekleşen proje ile staj imkanı sunulan gençleri içermektedir.
- **Brisa:**

2021'de ulaşılan hassas gruplar arasında gençler, çocuklar ve kadınlar yer alıyor. "Sürdürülebilirlik Haftası" ve "Cumhuriyet Seferberliği" projeleri kapsamında etkinlikler ve bağışlarla ulaşılan genç ve çocuk sayısını temsil etmektedir. Ulaşılan kadın sayısı, "Ideathon" programının ulaştığı kişi sayısını ifade etmektedir.
- **Temsa:**

2021 yılı içinde ulaşılan hassas gruplar; üniversite, meslek lisesi, yaz stajı ve işyerinde verilen eğitimlerden faydalanan gençlerdir.
- **Carrefoursa:**

2021 yılı içinde ulaşılan hassas gruplar gençler ve temel ihtiyaç sahibi kişileri kapsamaktadır. Genç sayısı Grup içerisinde gerçekleşen MT programında katılan kişi sayısı anlamına gelmektedir. Personel listesi SAP yazılımı üzerinden izlenmektedir. İhtiyaç halindeki kişilerin sayısı TİDER tarafından paylaşılmıştır.
- **Teknosa:**

Habitat Derneği ile gerçekleştirilen "Kadın için Teknoloji" projesi kapsamında dijital okuryazarlık eğitimlerine katılan kadın katılımı sayısı değerlendirilmiştir. İlgili sayı Habitat Derneği'nden alınmıştır. Ayrıca 201 kadına akıllı telefon bağışı yapılmıştır. Teknosa, eğitim amaçlı ikinci el tabletler de teslim etmiştir.
- **Çimsa:**

Çimsa, 2021 yılında engelliler ve çocuklar gibi hassas gruplara odaklanan kapsayıcı programlar ile 1.972 kişiye destek olmuştur. Bu kapsamda Çimsa, "Cumhuriyet Seferberliği" kapsamında Mersin'de 2 okul yenileme projesi gerçekleştirmiştir. Ayrıca 22 Mart Dünya Su Günü'nde Mersin Fabrika çalışanları tarafından ilkokul öğrencilerine suyun önemi konusunda eğitim verilmiştir.

- RAPOR HAKKINDA
- YÖNETİM KURULU BAŞKANI MESAJI
- CEO MESAJI
- SABANCI HOLDİNG HAKKINDA
- SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE ÖNCÜLÜK ETMEK
- İKLİM ACİL DURUMUNUN ÇÖZÜMÜ İÇİN ÖNCÜ ADIMLAR ATMAK
- İNSAN VE TOPLUM ODAKLI POZİTİF ETKİMİZİ ARTIRMAK
- SÜRDÜRÜLEBİLİR İŞ MODELLERİNİ TEŞVİK ETMEK
- TEKNOLOJİ, İNOVASYON VE DİJİTALLEŞME
- İNSAN KAYNAĞIMIZ
- YÖNETİŞİM
- EKLER

Engelliler Haftası'nda Mersin'de engellilere akülü tekerlekli sandalye başlanmıştır.

#### ● Enerjisa Üretim:

- **Toroslarda Küçükbaş Hayvan Sahiplerine Yem Desteği:** İlçe Tarım Müdürlüğü eşliğinde tüm Toros Dağları'nın yangın bölgelerinde 2500 küçükbaş hayvana yetecek 3 tır yem dağıtımı yapıldı. Kozan/Kızlarsakisi, Salmanlı, Gökgöz, Akarca, Aladağ/Boztahta, Topallı muhtarlarına teslim edildi.

- **60 Adet Arı Kovanı Desteği:** Yangında kovanlarını kaybeden ve arıcılıkla geçinen ailelere tazminat ödendi. Kovanlar, arılar ve peteklerle birlikte hızlı bir şekilde gelir elde edilebilecek bir durumda teslim edildi.

Toroslardaki Küçük Sığır Hayvanlarının Yaraları İyileşti. HAYTAP ile veteriner desteği sağlandı.

Kış Bölgede Geçirecek 11 Aileye Geçici Barınma Sağlandı. Kozan Kaymakamlığı ile yapılan işbirliği çerçevesinde, geliri dar olan ve kış bölgede geçirecek ailelere dağıtım planı yapıldı. Arazi şartları gereği 5 adet standart, 1 adet özel ölçülü geçici konut ve 5 adet yekpare geçici konutun şantiyede kurulması sağlanmıştır.

- **Akdam İlçe Okulu:** Yangından etkilenen bölgelerdeki çocukların eğitim gördüğü okullardan biri olan Akdam İlçe Okuluna(anaokulu-ilkokul ve ortaokulda eğitim görmekte olan toplam 240 öğrenci) kütüphane, Robotik Kodlama sınıfı ve spor gereçleri gibi ihtiyaç desteği sağlandı.
- **Gübre ile Üst Toprak Onarımı Uygulaması:** 8,5 hektar alanda 8.500 kg gübre ile 4.200 gelir getirici ağacın gübrelenmesi ve toprak rehabilitasyonu yapılmıştır.
- **Kozan Akdam Ortaokulu Kız Voleybol Takımı Desteği:** Kozan Akdam Kız Voleybol Takımı'na forma desteği verildi.
- **Fidan Dikimi:** 27 Ekim tarihinde ESA tapu ile arazimize 500 adet kızılçam, 500 adet çam olmak üzere toplam 1.000 adet fidan dikilmiştir.

#### Yeniden Görüş Beyanı

Doğrulan verilerinin ölçülmesi ve raporlanması kaçınılmaz olarak bir dereceye kadar tahmin içerir. Grup seviyesinde veriler üzerinde %5'ten fazla bir değişiklik olduğu durumda, yeniden görüş beyanı yapılması düşünülebilir.


## EK 5: GÜVENCE BEYANI

### Sınırlı Güvence Raporu

#### Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş. Yönetim Kurulu'na,

Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş. ("Sabancı" veya "Holding") tarafından 31 Aralık 2021 tarihinde sona eren yıl itibariyle hazırlanan Sabancı Holding 2021 yılı Sürdürülebilirlik Raporu'nda ("2021 Sürdürülebilirlik Raporu") yer alan ve aşağıda listelenmiş Seçilmiş Sürdürülebilirlik Bilgileri ("Seçilmiş Bilgiler") üzerinde bağımsız sınırlı güvence çalışması yürütmek üzere görevlendirilmiş bulunuyoruz.

### Seçilmiş Bilgiler

Sınırlı güvence çalışmamıza konu olan ve 2021 Sürdürülebilirlik Raporu'nun 18, 19, 40, 48, 49, 50, 56, 67, 71, 73, 82, 83, 85, 92, 94, 118, 119 ve 120. sayfalarında bulunan ve  ile işaretlenmiş göstergelerin kapsamı 31 Aralık 2021 tarihinde sona eren yıl itibariyle aşağıdaki gibidir:

#### Sosyal Göstergeler

- İş Sağlığı ve Güvenliği (İSG) Göstergeleri
  - o Kaza sayısı (#)
  - o Ölümlü kaza sayısı (#)
  - o Meslek hastalığı sayısı (#)
  - o Kazadan kaynaklı devamsızlık (#)
  - o Toplam çalışma saati
  - o Kayıp iş günü oranı
  - o İSG eğitimleri
- Kadın Çalışan Dağılımları
  - o Toplam çalışan sayısı (#)
  - o Kadın çalışan oranı (%)
  - o Kadın yönetici oranı (%)
  - o Gelir getirici rollerdeki kadın yöneticilerin sayısı ve oranı
  - o STEM rollerindeki kadın çalışan sayısı ve oranı
  - o Doğum iznine ayrılan çalışanların sayısı (#)
  - o Babalık iznine ayrılan çalışanların sayısı (#)
  - o Doğum izni sonrası işe dönüş yüzdesi (%)
- Eğitimler
  - o Cinsiyete göre toplam eğitim saatleri

- o Yaşa göre toplam eğitim saatleri
- o Yönetici seviyesine göre toplam eğitim saatleri
- o Eğitim türüne göre toplam eğitim saatleri
- o Toplam eğitim maliyeti (TL)
- o Çalışan başına eğitim maliyeti (TL)

- İşten Ayrılan Çalışanlar
  - o Cinsiyete göre işten ayrılan çalışanların sayısı (#)
  - o Yaşa göre işten ayrılan çalışanların sayısı (#)
  - o Yönetici seviyesine göre işten ayrılanların sayısı (#)
- Çalışan Devir Oranları
  - o Cinsiyete göre çalışan devir oranları (%)
  - o Yaşa göre çalışan devir oranları (%)
  - o Yönetici seviyesine göre çalışan devir oranları (%)

#### Çevre Göstergeleri

- Yakıt Türüne Göre Enerji Tüketimi
  - o Doğalgaz (m<sup>3</sup>)
  - o Motorin (Litre)
  - o Kömür (Ton)
  - o Fuel Oil (m<sup>3</sup>)
  - o Benzin (Litre)
  - o Petro-kok (Ton)
  - o Alternatif yakıtlar (Ton)
  - o Elektrik tüketimi (kWh)
- Sera Gazı Yoğunluğu (tCO<sub>2</sub>/TL gelir)
- Enerji Yoğunluğu (MWh/TL gelir)
- Yenilenebilir Enerji Tüketiminin Toplam Enerji Tüketime Oranı (%)
  - o Yenilenebilir enerji üretimi (MWh)
  - o Yenilenebilir enerji tüketimi (MWh)
- İş İçin Yapılan Uçak Seyahatlerinin Toplam Yıllık Kilometre Mesafesi (km)
- Personel Servisleri Toplam Yıllık Kilometre Mesafesi (km)
- Kapsam 1, 2, ve 3 Emisyonları



- RAPOR HAKKINDA
- YÖNETİM KURULU BAŞKANI MESAJI
- CEO MESAJI
- SABANCI HOLDİNG HAKKINDA
- SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE ÖNCÜLÜK ETMEK
- İKLİM ACİL DURUMUNUN ÇÖZÜMÜ İÇİN ÖNCÜ ADIMLAR ATMAK
- İNSAN VE TOPLUM ODAKLI POZİTİF ETKİMİZİ ARTIRMAK
- SÜRDÜRÜLEBİLİR İŞ MODELLERİNİ TEŞVİK ETMEK
- TEKNOLOJİ, İNOVASYON VE DİJİTALLEŞME
- İNSAN KAYNAĞIMIZ
- YÖNETİŞİM
- EKLER

- o Kapsam 1 Emisyonları (tCO<sub>2</sub>)
- o Kapsam 2 Emisyonları (tCO<sub>2</sub>)
- o Kapsam 3 Emisyonları (tCO<sub>2</sub>)

- Su Tüketimi
  - o Toplam Su Tüketimi (m<sup>3</sup>)
  - o Toplam atıksu miktarı (m<sup>3</sup>)
- Atık Yönetimi
  - o Yeniden kullanılan ve geri dönüştürülen atık oranı (%)
  - o Toplam tehlikeli atık (Ton)
  - o Toplam tehlikesiz atık (Ton)
  - o Geri dönüştürülen atık (Ton)

#### Ekonomik Göstergeler

- Sürdürülebilir İş Modeli
  - o Sürdürülebilir ürün ve hizmet sayısı (#)
  - o Sürdürülebilir ürün ve hizmetlerden elde edilen toplam gelir (TL)
  - o Sürdürülebilir ürün ve hizmet gelirlerinin toplam gelire oranı (%)
  - o ARGE ve inovasyon yatırımları (TL)
  - o ARGE ve inovasyon yatırımlarının toplam gelire oranı (%)
  - o Sürdürülebilir odaklı ARGE ve inovasyon yatırımları (TL)
  - o Sürdürülebilir odaklı ARGE ve inovasyon yatırımlarının toplam ARGE ve inovasyon yatırımlarına oranı (%)
- Çevresel Yatırımlara Bağlı Elde Edilen Tasarruf ve Azaltım
- Çevre Harcamaları
  - o Kanunen zorunlu harcamalar (TL)
  - o Kanunen zorunlu olmayan harcamalar (TL)
- Sürdürülebilir Yatırımlar Nedeniyle Yapılan Finansal Tasarruf ve Çevresel/ Sosyal Fayda

Bağımsız güvence raporumuz yalnızca 2021 yılı Sürdürülebilirlik Raporu'nda  ile işaretlenmiş Seçilmiş Bilgiler için düzenlenmiş olup, önceki dönemlere ya da 2021 yılı Sürdürülebilirlik Raporu'nda  ile işaretlenmiş Seçilmiş Bilgiler dışında yer alan diğer bilgilere dayalı herhangi bir işlem uygulanmamış ve bu nedenle herhangi bir sonuç bildirilmemiştir.

#### Ölçüt

Holdings Seçilmiş Bilgiler'i hazırlarken 2021 Sürdürülebilirlik Raporu'nun 121-140 sayfalarında bulunan Sabancı Holding 2021 Sürdürülebilirlik Raporu- Raporlama Kılavuzu ("Raporlama Kılavuzu") bölümündeki prensipleri kullanmıştır.

#### Holdings'in Sorumlulukları

Holdings, 2021 Sürdürülebilirlik Raporu'nun içeriğinden ve Seçilmiş Bilgiler'in Raporlama Kılavuzu'na uygun olarak hazırlanmasından sorumludur. Holdings, Seçilmiş Bilgiler'in hazırlanmasında kullanılan bilgilerin suistimal veya hatadan kaynaklanan hiçbir maddi yanlış beyan içermemesini sağlayacak şekilde iç kontrollerin tasarlanması, uygulanması ve sürdürülmesinden de sorumludur.

#### Sınırlamalar

Konunun özellikleri ve bu tarz bilgileri belirlemede kullanılan metotlar düşünüldüğünde, finansal olmayan bilgiler finansal bilgilerden daha fazla doğal sınırlamalara tabidir. Bir kurum tarafından ortaya koyulmuş uygulamaların olmaması nedeniyle önemli düzeyde farklı ölçümlerin yapılması ve karşılaştırılabilirliği etkileyebilecek şekilde farklı, fakat kabul edilebilir ölçüm tekniklerinin seçilmesi söz konusu olabilir. Farklı ölçüm tekniklerinin hassaslığı da değişkenlik gösterebilir. Bunun dışında, söz konusu bilgilerin mahiyeti ve bunların tespitinde kullanılan yöntemler, aynı zamanda ölçüm kriterleri ile bunların hassasiyeti zaman içinde farklılık gösterebilmektedir. Bu nedenle, Seçilmiş Bilgiler'in Raporlama Kılavuzu çerçevesinde okunması ve incelenmesi önem arz etmektedir.

Diğer hususların yanı sıra, özellikle enerji kaynağı yakıtların tüketimlerinde MWh birimine dönüşüm faktörleri ve karbon emisyonu ile ilgili hesaplamalar konusunda, Raporlama Kılavuzu bölümünde belirtildiği gibi Holdings içinde elde edilen bilgilere ve faktörlere ve/veya bağımsız üçüncü şahıslarca sağlanan bilgilere ve faktörlere bağlıdır. Bu farklı faktörler ve üçüncü taraflarca sağlanan bilgiler çalışmamız kapsamına alınmamıştır.

#### Bağımsızlık ve Kalite Kontrol

Muhasebe Meslek Mensupları için Uluslararası Etik Standartları Kurulu ("IESBA") tarafından yayımlanan; dürüstlük, tarafsızlık, profesyonel yetkinlik ve gerekli özen gösterilmesi, gizlilik ve profesyonel davranış temel ilkelerini

- RAPOR HAKKINDA
- YÖNETİM KURULU BAŞKANI MESAJI
- CEO MESAJI
- SABANCI HOLDİNG HAKKINDA
- SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE ÖNCÜLÜK ETMEK
- İKLİM ACİL DURUMUNUN ÇÖZÜMÜ İÇİN ÖNCÜ ADIMLAR ATMAK
- İNSAN VE TOPLUM ODAKLI POZİTİF ETKİMİZİ ARTIRMAK
- SÜRDÜRÜLEBİLİR İŞ MODELLERİNİ TEŞVİK ETMEK
- TEKNOLOJİ, İNOVASYON VE DİJİTALLEŞME
- İNSAN KAYNAĞIMIZ
- YÖNETİŞİM
- EKLER

belirleyen IESBA Profesyonel Muhasebeciler için Etik Kurallar'ın bağımsızlık ve diğer etik gerekliliklerine uyum göstermekteyiz.

Kalite Kontrole ilişkin Uluslararası Standart 1'i uygulamakta ve bu doğrultuda ilişkili etik ve profesyonel standartlar ve kanun veya yönetmelik gerekliliklerine uygun belgelendirilmiş politikalar ve süreçleri içeren bir kalite kontrol sistemi muhafaza etmekteyiz.

### Bağımsız Denetçinin Sorumlulukları

Sorumluluğumuz, gerçekleştirdiğimiz sınırlı güvence çalışmasına dayanarak Seçilmiş Bilgiler'in, tüm önemli yönleriyle, Raporlama Kılavuzu'na uygun hazırlanmadığı kanaatine varmamıza sebep olacak herhangi bir hususun dikkatimizi çekip çekmediğine ilişkin bir sonuç bildirmektir. Sınırlı güvence çalışmamız, Uluslararası Denetim ve Güvence Standartları Kurulu tarafından çıkarılmış Uluslararası Güvence Denetimleri Standardı 3000- "Tarihi Finansal Bilgilerin Bağımsız Denetimi veya Sınırlı Bağımsız Denetimi Dışındaki Diğer Güvence Denetimleri Standardı"na ("ISAE 3000" Revize) ve Uluslararası Güvence Denetimi Standardı 3410- "Sera Gazı Beyanlarına İlişkin Güvence Denetimleri Standardı"na ("ISAE 3410") uygun olarak gerçekleştirilmiştir.

ISAE 3000 (Revize) ve ISAE 3410 standartlarına uygun olarak yürütmüş olduğumuz sınırlı güvencenin kapsamı, makul güvencenin kapsamına kıyasla önemli ölçüde dardır. Bir sınırlı güvence çalışmasında yeterli ve uygun denetim kanıtlarının toplanması kapsamında gerçekleştirilen prosedürlerin niteliği, zamanlaması ve kapsamı makul güvence çalışmalarına oranla çok daha dardır.

Yürütmüş olduğumuz prosedürler profesyonel yargımıza dayanmakta ve araştırmalar, gerçekleştirilen süreçlerin gözlenmesi, belgelerin incelenmesi, analitik prosedürler, ölçüm yöntemlerinin uygunluğunun ve raporlama politikalarının değerlendirilmesi ve altta yatan kayıtların üzerinde mutabakata varılmasından oluşmaktadır.

Yürütmüş olduğumuz sınırlı güvence prosedürleri şunları içermektedir:

- Holding yönetimi ve ilgili Seçilmiş Bilgiler'den sorumlu kişiler ile görüşmelerde bulunulmuştur;
  - Seçilmiş Bilgiler'in toplanması ve raporlanmasına ilişkin süreç anlaşılmıştır.
- Bu prosedür Seçilmiş Bilgileri yönetmek ve raporlamak için önemli süreç ve kontrollerin değerlendirilmesini içermektedir;

- Seçilmiş Bilgiler'in hazırlanması için kullanılan kaynak veriler değerlendirilmiştir ve seçilen belirli hesaplama örnekleri yeniden yapılmıştır;
- Holding tarafından hazırlanan Seçilmiş Bilgiler'in derlenmesi ve hazırlanması için örnekleme bazında sınırlı testler gerçekleştirilmiştir;
- Raporlanan veriler üzerinden analitik prosedürler uygulanmıştır.

### Sınırlı Güvence Sonucu

Prosedürlerimizin ve elde ettiğimiz kanıtların sonucunda, Holding'in 2021 Sürdürülebilirlik Raporu'nda yer alan 31 Aralık 2021 tarihinde sona eren yıl itibarıyla Seçilmiş Bilgiler'in, tüm önemli yönleriyle, Raporlama Kılavuzu'na uygun hazırlanmadığına ilişkin herhangi bir hususa rastlanmamıştır.

### Kullanım Kısıtlaması

Bu rapor, sonucu da dahil olmak üzere, Holding'in sürdürülebilirlik performansı ve faaliyetlerinin raporlamasına yardımcı olmak amacıyla Holding Yönetim Kurulu için hazırlanmıştır. Holding Yönetim Kurulu'nun Seçilmiş Bilgiler ile ilgili bir sınırlı bağımsız güvence raporu hazırlatarak konuyla ilgili sorumluluklarını yerine getirdiğini gösterebilmesini sağlamak için bu raporun 31 Aralık 2021 tarihinde sona eren yıl için hazırlanan 2021 Sürdürülebilirlik Raporu içinde yer almasına müsaade etmekteyiz. Kanunların izin verdiği ölçüde ve koşulları önceden yazılı onayımız ile açıkça mutabık kalınmış durumlar haricinde, yürütmüş olduğumuz çalışma veya raporumuzla ilgili olarak Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş. Yönetim Kurulu ve Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş. haricinde hiçbir kişi veya kuruma karşı sorumluluk kabul etmemekteyiz.

PwC Bağımsız Denetim ve  
Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik A.Ş.



Mehmet Cenk Uslu, SMMM  
Sorumlu Denetçi  
İstanbul, XX Eylül 2022

## EK 5: TCFD

Alan	Öneriler	Referanslar	
Yönetişim	a	Yönetim Kurulunun iklim bağlantılı risk ve fırsatlara ilişkin yönetim yapısını açıklayın.	Sürdürülebilirlik Yönetimi, sayfa 32 Risk Yönetimi, sayfa 108
	b	Yönetim kademesinin iklim bağlantılı risk ve fırsatları değerlendirme ve yönetmedeki rolünü tanımlayın.	Sürdürülebilirlik Yönetimi, sayfa 32 Risk Yönetimi, sayfa 108 2021'de Ortaya Çıkan Sürdürülebilirlik Riskleri, sayfa 23-25
Strateji	a	Organizasyonun tanımladığı kısa, orta ve uzun vade iklim bağlantılı risk ve fırsatları açıklayın.	Risk Yönetimi, Sürdürülebilirlik Riskleri, sayfa 108-111 İklim Acil Durumunun Çözümü İçin Öncü Adımlar Atmak, Enerji ve Emisyon Yönetimi, sayfa 38-46
	b	İklim bağlantılı risk ve fırsatların organizasyonun iş, stratejik ve finansal planlaması üzerindeki etkilerini açıklayın.	Risk Yönetimi, Sürdürülebilirlik Riskleri, sayfa 108-111 İklim Acil Durumunun Çözümü İçin Öncü Adımlar Atmak, Enerji ve Emisyon Yönetimi, sayfa 38-46
	c	2°C veya daha düşük sıcaklık senaryosu dahil olmak üzere farklı senaryoları dikkate alarak organizasyonun stratejisinin esnekliğini tanımlayın.	Risk Yönetimi, Sürdürülebilirlik Riskleri, sayfa 108-111 İklim Acil Durumunun Çözümü İçin Öncü Adımlar Atmak, Enerji ve Emisyon Yönetimi, sayfa 38-46
Risk Yönetimi	a	Organizasyonun iklim bağlantılı riskleri nasıl tanımladığını ve değerlendirdiğini açıklayın.	2021'de Ortaya Çıkan Sürdürülebilirlik Riskleri, sayfa 23-25 Risk Yönetimi, Sürdürülebilirlik Riskleri, sayfa 108-111
	b	Organizasyonun iklim bağlantılı riskleri nasıl yönettiğini açıklayın.	2021'de Ortaya Çıkan Sürdürülebilirlik Riskleri, sayfa 23-25 Risk Yönetimi, Sürdürülebilirlik Riskleri, sayfa 108-111
	c	Riskleri tanımlama, değerlendirme ve yönetme sürecini organizasyonun tüm risk yönetimi sürecine nasıl entegre ettiğini açıklayın.	Risk Yönetimi, Sürdürülebilirlik Riskleri, sayfa 108-111
Metrikler ve Hedefler	a	İklim bağlantılı risklerin ve fırsatların, organizasyonun strateji ve risk yönetimi süreciyle uyumlu olarak, hangi metrikler kullanılarak değerlendirildiğini beyan edin.	İklim Acil Durumunun Çözümü İçin Öncü Adımlar Atmak, Enerji ve Emisyon Yönetimi, sayfa 38-46 Çevresel Performans Göstergeleri, sayfa 118
	b	Kapsam 1, Kapsam 2 ve eğer uygulanabilir ise Kapsam 3 sera gazı emisyonlarını beyan edin.	İklim Acil Durumunun Çözümü İçin Öncü Adımlar Atmak, Enerji ve Emisyon Yönetimi, sayfa 38-46 Çevresel Performans Göstergeleri, sayfa 118
	c	İklim bağlantılı risklerin ve fırsatların yönetilmesi için kullanılan hedefleri ve bu hedeflere ilişkin performansınızı açıklayın.	Sürdürülebilirlik Yol Haritası ve Hedefler, sayfa 29-31 İklim Acil Durumunun Çözümü İçin Öncü Adımlar Atmak, Enerji ve Emisyon Yönetimi, sayfa 38-46



- RAPOR HAKKINDA
- YÖNETİM KURULU BAŞKANI MESAJI
- CEO MESAJI
- SABANCI HOLDİNG HAKKINDA
- SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE ÖNCÜLÜK ETMEK
- İKLİM ACİL DURUMUNUN ÇÖZÜMÜ İÇİN ÖNCÜ ADIMLAR ATMAK
- İNSAN VE TOPLUM ODAKLI POZİTİF ETKİMİZİ ARTIRMAK
- SÜRDÜRÜLEBİLİR İŞ MODELLERİNİ TEŞVİK ETMEK
- TEKNOLOJİ, İNOVASYON VE DİJİTALLEŞME
- İNSAN KAYNAĞIMIZ
- YÖNETİŞİM
- EKLER

GRI Standardı	Bildirimler	Referanslar	Verilmeyen Bilginin Açıklanması
<b>GRI 101: Temel Esaslar 2016</b>			
<b>Genel Bildirimler</b>			
<b>Kurumsal Profil</b>			
	102-1	2	-
	102-2	9, 17	-
	102-3	4-7	-
	102-4	9	-
	102-5	10	-
	102-6	12	-
	102-7	10-11 2021 Faaliyet Raporu, sayfa 5-8 <a href="https://yatirimciliskileri.sabanci.com/tr/images/pdf/2021-faaliyet-raporu.pdf">https://yatirimciliskileri.sabanci.com/tr/images/pdf/2021-faaliyet-raporu.pdf</a>	-
	102-8	90,91	-
	102-9	70-71	-
	102-10	7,10	-
	102-11	108-112	-
	102-12	116	-
	102-13	116	-
<b>Strateji</b>			
	102-14	3-6, 8	-
	102-15	108-112	-
<b>Etik ve Dürüstlük</b>			
	102-16	113-114	-
	102-17	113-117	-
<b>Yönetişim</b>			
	102-18	32, 106-107	-
	102-19	32-36, 106-107	-
	102-20	33	-
	102-21	32-36, 120	-
	102-22	101-105	-
	102-23	106-111	-

**GRI 102: Genel Bildirimler 2016**

- RAPOR HAKKINDA
- YÖNETİM KURULU BAŞKANI MESAJI
- CEO MESAJI
- SABANCI HOLDİNG HAKKINDA
- SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE ÖNCÜLÜK ETMEK
- İKLİM ACİL DURUMUNUN ÇÖZÜMÜ İÇİN ÖNCÜ ADIMLAR ATMAK
- İNSAN VE TOPLUM ODAKLI POZİTİF ETKİMİZİ ARTIRMAK
- SÜRDÜRÜLEBİLİR İŞ MODELLERİNİ TEŞVİK ETMEK
- TEKNOLOJİ, İNOVASYON VE DİJİTALLEŞME
- İNSAN KAYNAĞIMIZ
- YÖNETİŞİM
- EKLER

GRI Standardı	Bildirimler	Referanslar	Verilmeyen Bilginin Açıklanması
<b>GRI 101: Temel Esaslar 2016</b>			
<b>Genel Bildirimler</b>			
	<b>Paydaş Katılımı</b>		
	102-40	116	-
	102-41	91-93	-
	102-42	26, 120	-
	102-43	116	-
	102-44	116	-
	<b>Raporlama Uygulaması</b>		
	102-45	2	-
	102-46	29-31	-
	102-47	27	-
	102-48	2	-
	102-49	28	-
	102-50	1 Ocak 2021-31 Aralık 2021	-
	102-51	Temmuz 2020	-
	102-52	Yıllık	-
	102-53	sustainability@sabanci.com	-
	102-54	2	-
	102-55	145-149	-
	102-56	141-143	-
	<b>GRI 200: Ekonomik Performans Serileri</b>		
	<b>Ekonomik Performans</b>		
	103-1	8-11	-
	103-2	8-11	-
	103-3	8-11	-
	<b>GRI 103: Yönetim Yaklaşımı 2016</b>		
	201-1	9-10	-
	<b>GRI 201: Ekonomik Performans 2016</b>		
		23-25, 109-111	-

- RAPOR HAKKINDA
- YÖNETİM KURULU BAŞKANI MESAJI
- CEO MESAJI
- SABANCI HOLDİNG HAKKINDA
- SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE ÖNCÜLÜK ETMEK
- İKLİM ACİL DURUMUNUN ÇÖZÜMÜ İÇİN ÖNCÜ ADIMLAR ATMAK
- İNSAN VE TOPLUM ODAKLI POZİTİF ETKİMİZİ ARTIRMAK
- SÜRDÜRÜLEBİLİR İŞ MODELLERİNİ TEŞVİK ETMEK
- TEKNOLOJİ, İNOVASYON VE DİJİTALLEŞME
- İNSAN KAYNAĞIMIZ
- YÖNETİŞİM
- EKLER

GRI Standardı	Bildirimler	Referanslar	Verilmeyen Bilginin Açıklanması
<b>GRI 300: Çevresel Standart Serileri</b>			
<b>Genel Bildirimler</b>			
	<b>Enerji</b>		
<b>GRI 103: Yönetim Yaklaşımı 2016</b>	103-1	38-46	-
	103-2	38-46	-
	103-3	38-46	-
<b>GRI 302: Enerji 2016</b>	302-1	40-46, 118	-
	302-3	40-46, 118	-
	302-4	40-46, 118	-
	<b>Su ve Atık Sular 2018</b>		
<b>GRI 303: Su ve Atık Sular 2018</b>	303-1	47-48	-
	303-2	47-48	-
	303-3	47-48, 118	-
	<b>Biyçeşitlilik</b>		
<b>GRI 103: Yönetim Yaklaşımı 2016</b>	103-1	53-54	-
	103-2	53-54	-
	103-3	53-54	-
<b>GRI 304: Biyçeşitlilik 2016</b>	304-3	53-54	-
	<b>Emisyonlar</b>		
<b>GRI 103: Yönetim Yaklaşımı 2016</b>	103-1	38-46	-
	103-2	38-46	-
	103-3	38-46	-
<b>GRI 305: Emisyonlar 2016</b>	305-1	38-46, 118	-
	305-2	40-46, 118	-
	305-3	40-46, 118	-
	305-4	40-46, 118	-
	305-5	40-46, 118	-
		118	-
	<b>Atık</b>		
<b>GRI 306: Atık 2020</b>	306-1	49-52	-
	306-2	49-52	-
	306-3	49, 118	-

- RAPOR HAKKINDA
- YÖNETİM KURULU BAŞKANI MESAJI
- CEO MESAJI
- SABANCI HOLDİNG HAKKINDA
- SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE ÖNCÜLÜK ETMEK
- İKLİM ACİL DURUMUNUN ÇÖZÜMÜ İÇİN ÖNCÜ ADIMLAR ATMAK
- İNSAN VE TOPLUM ODAKLI POZİTİF ETKİMİZİ ARTIRMAK
- SÜRDÜRÜLEBİLİR İŞ MODELLERİNİ TEŞVİK ETMEK
- TEKNOLOJİ, İNOVASYON VE DİJİTALLEŞME
- İNSAN KAYNAĞIMIZ
- YÖNETİŞİM
- EKLER

GRI Standardı	Bildirimler	Referanslar	Verilmeyen Bilginin Açıklanması
<b>GRI 400: Sosyal Standart Serileri</b>			
<b>Genel Bildirimler</b>			
	<b>İstihdam</b>		
	103-1	77-79	-
<b>GRI 103: Yönetim Yaklaşımı 2016</b>	103-2	77-79	-
	103-3	77-79	-
	401-1	119-120	-
<b>GRI 401: İstihdam 2016</b>	401-2	85-87	-
	401-3	119-120	-
	<b>İş Gücü Yönetim İlişkileri</b>		
	103-1	77-79	-
<b>GRI 103: Yönetim Yaklaşımı 2016</b>	103-2	77-79	-
	103-3	77-79	-
		402-1	Operasyonel değişikliklerde asgari yasal bilgilendirme sürelerine uyulmaktadır.
<b>GRI 402: İş Gücü Yönetim İlişkileri 2016</b>			
	<b>İş Sağlığı ve Güvenliği</b>		
	103-1	94	-
<b>GRI 103: Yönetim Yaklaşımı 2016</b>	103-2	94	-
	103-3	94	-
	403-1	94	-
<b>GRI 403: İş Sağlığı ve Güvenliği 2018</b>	403-2	94	-
	403-3	94	-
	403-4	94	-
	403-5	94	-

- RAPOR HAKKINDA
- YÖNETİM KURULU BAŞKANI MESAJI
- CEO MESAJI
- SABANCI HOLDİNG HAKKINDA
- SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE ÖNCÜLÜK ETMEK
- İKLİM ACİL DURUMUNUN ÇÖZÜMÜ İÇİN ÖNCÜ ADIMLAR ATMAK
- İNSAN VE TOPLUM ODAKLI POZİTİF ETKİMİZİ ARTIRMAK
- SÜRDÜRÜLEBİLİR İŞ MODELLERİNİ TEŞVİK ETMEK
- TEKNOLOJİ, İNOVASYON VE DİJİTALLEŞME
- İNSAN KAYNAĞIMIZ
- YÖNETİŞİM
- EKLER

GRI Standardı	Bildirimler	Referanslar	Verilmeyen Bilginin Açıklanması
<b>GRI 400: Sosyal Standart Serileri</b>			
<b>Genel Bildirimler</b>			
	<b>Eğitim ve Öğretim</b>		
<b>GRI 103: Yönetim Yaklaşımı 2016</b>	103-1	80-84, 79	-
	103-2	80-84, 79	-
	103-3	80-84, 79	-
<b>GRI 404: Eğitim ve Öğretim 2016</b>	404-1	82-83	-
	404-2	81	-
	404-3	86	-
	<b>Çeşitlilik ve Fırsat Eşitliği</b>		
<b>GRI 103: Yönetim Yaklaşımı 2016</b>	103-1	90	-
	103-2	90-93	-
	103-3	90-93	-
<b>GRI 405: Çeşitlilik ve Fırsat Eşitliği 2016</b>	405-1	90-93	-
	405-2	85	-
	<b>Toplum</b>		
<b>GRI 103: Yönetim Yaklaşımı 2016</b>	103-1	56	-
	103-2	56	-
	103-3	56-66	-
<b>GRI 413: Toplum 2016</b>	413-1	56-58	-

- RAPOR HAKKINDA
- YÖNETİM KURULU BAŞKANI MESAJI
- CEO MESAJI
- SABANCI HOLDİNG HAKKINDA
- SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE ÖNCÜLÜK ETMEK
- İKLİM ACİL DURUMUNUN ÇÖZÜMÜ İÇİN ÖNCÜ ADIMLAR ATMAK
- İNSAN VE TOPLUM ODAKLI POZİTİF ETKİMİZİ ARTIRMAK
- SÜRDÜRÜLEBİLİR İŞ MODELLERİNİ TEŞVİK ETMEK
- TEKNOLOJİ, İNOVASYON VE DİJİTALLEŞME
- İNSAN KAYNAĞIMIZ
- YÖNETİŞİM
- **EKLER**

Ticari Unvanı	Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş.
Vergi Dairesi ve Numarası	Büyük Mükellefler 4540019679
Merkez Adresi	Sabancı Center 4. Levent 34330 İstanbul
Merkez Telefon	+90 (212) 385 80 80
Borsa İstanbul İşlem Kodu	SAHOL
İnternet Sitesi Adresi	www.sabanci.com

#### **YASAL UYARI**

Sabancı Holding Sürdürülebilirlik Raporunda (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. Şirket, yöneticileri, çalışanları ve Raporun üretiminde katkıda bulunan diğer tüm şahıslar ve kurumlar, bu Raporda yer alan bilgilerin kullanımı nedeniyle doğabilecek zararlardan sorumlu tutulamazlar. Raporun her hakkı Sabancı Holding'e aittir.

İletişim (Sürdürülebilirlik Raporu ve ÇSY)  
[sustainability@sabanci.com](mailto:sustainability@sabanci.com)

İletişim (Yatırımcı İlişkileri)  
[investor.relations@sabanci.com](mailto:investor.relations@sabanci.com)

Bu rapor yalnızca dijital olarak hazırlanmıştır.

