



Daha İyi Bir Hayat için Sürdürülebilirlik 2024 Raporu

# Vizyonda Netlik, Eylemde Tutarlılık

# İçindekiler

|    |                                                       |    |                                                        |     |                                                    |     |                                        |
|----|-------------------------------------------------------|----|--------------------------------------------------------|-----|----------------------------------------------------|-----|----------------------------------------|
| 3  | Rapor Hakkında                                        | 31 | <b>Sabancı Topluluğu'nda Entegre Sürdürülebilirlik</b> | 82  | <b>Portföyümüzün Dönüşümü</b>                      | 164 | <b>Ekler</b>                           |
| 4  | Önsöz                                                 | 32 | Öncelikli Konularımız                                  | 83  | Yeni Büyüme Platformlarına Yatırım                 | 165 | Ek 1: Paydaş İlişkileri ve İletişimi   |
| 6  | <b>Giriş</b>                                          | 35 | Ortaya Çıkan Küresel Risklere Yanıtımız                | 88  | Enerji ve İklim Teknolojileri                      | 166 | Ek 2: Kurumsal Üyelikler ve Girişimler |
| 7  | Yönetim Kurulu Başkanı'nın Mesajı                     | 40 | <b>Yönetişimimiz</b>                                   | 90  | Malzeme Teknolojileri                              | 167 | Ek 3: Performans Göstergeleri          |
| 8  | CEO'nun Mesajı                                        | 41 | Risk ve Fırsat Yönetimi – Yönetişim Modelimiz          | 92  | Mobilite Çözümleri                                 | 174 | Ek 4: Raporlama İlkeleri               |
| 11 | <b>Sabancı Holding Hakkında</b>                       | 42 | Sürdürülebilirliğin Stratejiye Entegrasyonu            | 94  | Dijital Teknolojiler                               | 181 | Ek 5: Bağımsız Güvence Raporu          |
| 12 | Kısaca Sabancı Topluluğu                              | 47 | Sabancı Holding'de Üçlü Savunma Hattı Modeli           | 96  | Etki Yatırımı                                      | 185 | Ek 6: GRI İçerik Endeksi               |
| 13 | Küresel Varlığımız                                    | 48 | Sabancı Topluluğu'nda Kurumsal Risk Yönetimi           | 99  | <b>Doğa Gündemimiz</b>                             |     |                                        |
| 14 | Ortaklık Yapımız                                      | 55 | Yönetim Kurulu                                         | 101 | Karbonsuzlaşma Girişimleri                         |     |                                        |
| 15 | Bağlı Ortaklıklar ve İş Ortaklıklarımız               | 56 | Yetkinlik Matrisi                                      | 108 | Su Yönetimi                                        |     |                                        |
| 16 | Kültür ve Değerlerimiz                                | 57 | Yürütme Kurulu                                         | 112 | Biyoçeşitlilik                                     |     |                                        |
| 17 | <b>Değer Yaratımımız</b>                              | 58 | Komiteler ve Politikalar                               | 119 | Döngüsel Ekonomi                                   |     |                                        |
| 18 | Değer Yaratım Modelimiz                               | 60 | <b>Ana İş Alanlarımızın Dönüşümü</b>                   | 129 | <b>Sosyal Gündemimiz</b>                           |     |                                        |
| 19 | 2024 Başlıca Sürdürülebilirlik Göstergeleri           | 62 | Ar-Ge ve İnovasyon                                     | 132 | Toplumsal Yatırımlar                               |     |                                        |
| 20 | Değeri Korumak ve Yaratmak                            | 67 | Sürdürülebilir İş Modelleri için Dijitalizasyon        | 136 | Sabancı Vakfı                                      |     |                                        |
| 23 | Uzun Vadeli Değer Yaratıcı Finansal Başarı            | 72 | Çevresel Yatırımlar ve Harcamalar                      | 138 | Sabancı Üniversitesi                               |     |                                        |
| 25 | Hedefler ve Aksiyonlarla Sürdürülebilirliğin Öncülüğü | 73 | SKA Bağlantılı Ürün ve Hizmetler                       | 141 | Sabancı Üniversitesi Sakıp Sabancı Müzesi (SSM)    |     |                                        |
|    |                                                       | 79 | Sürdürülebilir Finansman                               | 144 | Finansal Kapsayıcılık                              |     |                                        |
|    |                                                       |    |                                                        | 147 | <b>İnsan Kaynağımız</b>                            |     |                                        |
|    |                                                       |    |                                                        | 149 | İnsan Kaynakları Stratejimiz                       |     |                                        |
|    |                                                       |    |                                                        | 160 | İnsan Hakları, Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık |     |                                        |
|    |                                                       |    |                                                        | 163 | İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetimi                   |     |                                        |

# Rapor Hakkında

H.Ö. Sabancı Holding A.Ş. (Sabancı Holding) olarak, çevresel, sosyal ve yönetim boyutlarında sürdürülebilirlik stratejimizi kapsamlı bir şekilde ortaya koyan **Daha İyi Bir Yaşam İçin Sürdürülebilirlik 2024 Raporu**'nu (Rapor) sunmaktan memnuniyet duyuyoruz. Rapor, sürdürülebilirlik yönetimi ve risk yönetiminde benimsediğimiz bütüncül ve ileriye dönük yaklaşımımızı yansıtır. Ana iş alanlarımızın dayanıklılığını koruyan ve aynı zamanda sürdürülebilirlik odaklı dönüşüm aracılığıyla yeni büyüme fırsatlarının önünü açan dengeli stratejimizi detaylandırıyor. Bununla birlikte, sürdürülebilirlik yönetimimizi çevreleyen doğa ve sosyal gündemlerimize de yer veriyor; uzun vadeli başarımızın temel itici gücü olan insan kaynakları stratejimizi aktarıyor.

Hem içeriden dışarıya hem de dışarıdan içeriye etkileri yöneterek, tüm paydaşlarımız için kalıcı değer yaratmayı hedefliyoruz. **"Vizyonda Netlik, Eylemde Tutarlılık"** başlığını taşıyan 2024 Raporu, sürdürülebilirliği stratejik ve operasyonel tüm karar alma süreçlerine nasıl entegre ettiğimizi özetliyor. Sabancı Holding ve Topluluk şirketlerinin 1 Ocak – 31 Aralık 2024 tarihleri arasındaki

faaliyetlerini kapsayan Rapor, uzun vadeli sürdürülebilirlik hedeflerine yönelik kaydedilen ilerlemeyi detaylarıyla aktarıyor. İlgili durumlarda, veriler hem Holding hem de sektörel düzeyde sunuluyor.

Rapor aşağıdaki şirketleri kapsamaktadır:

- **H.Ö. Sabancı Holding A.Ş. (Sabancı Holding)**
- **Bankacılık:** Akbank T.A.Ş. (**Akbank**)
- **Finansal Hizmetler:** Aksigorta A.Ş. (**Aksigorta**), Agesa Hayat ve Emeklilik A.Ş. (**Agesa**)
- **Enerji:** Enerjisa Enerji A.Ş. (**Enerjisa Enerji**), Enerjisa Üretim Santralleri A.Ş. (**Enerjisa Üretim**)<sup>1</sup>, Sabancı İklim Teknolojileri A.Ş.<sup>2</sup>
- **Mobilite Çözümleri**<sup>3</sup>: Temsa Skoda Sabancı Ulaşım Araçları A.Ş. (**Temsa**), Brisa Bridgestone Sabancı Lastik Sanayi ve Ticaret A.Ş. (**Brisa**)
- **Malzeme Teknolojileri:** Akçansa Çimento Sanayi ve Ticaret A.Ş. (**Akçansa**), Çimsa Çimento Sanayi ve Ticaret A.Ş. (**Çimsa**), Kordsa Teknik Tekstil A.Ş. (**Kordsa**)
- **Dijital:** Teknosa İç ve Dış Ticaret A.Ş. (**Teknosa**), Sabancı Dijital Teknoloji Hizmetleri A.Ş. (**SabancıDx**)
- **Diğer:** Carrefoursa Carrefour Sabancı Ticaret Merkezi A.Ş. (**Carrefoursa**)

Raporda ayrıca Sabancı Vakfı, Sabancı Üniversitesi ve Sabancı Üniversitesi Sakıp Sabancı Müzesi'nin iyi uygulamalarına da yer verilmekte, ancak bunlar sayısal performans metriklerine dahil edilmemektedir.

Küresel Raporlama İnisiyatifi (GRI) Standartları'na uygun olarak hazırlanan Rapor, Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi (UNGC), Kadının Güçlenmesi Prensipleri (WEPS), İklimle Bağlantılı Finansal Beyanlar Görev Gücü (TCFD), Doğayla Bağlantılı Finansal Beyanlar Görev Gücü (TNFD), Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlaması Standartları (TSRS) ve BM Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları'nı (SKA'lar) dikkate almaktadır.

Seçili performans göstergeleri ISAE 3000 (Revize) ve ISAE 3410 standartları uyarınca doğrulanmıştır (bkz. Ek 5: Bağımsız Güvence Raporu).

Raporla ilgili her türlü soru, görüş ve önerilerinizi, [surdurulebilirlik@sabanci.com](mailto:surdurulebilirlik@sabanci.com) adresinden ulaşabileceğiniz Sürdürülebilirlik Direktörlüğü'ne iletmenizi rica ederiz.

✓ Denetlenmiş verileri ifade eder.

<sup>1</sup> Enerjisa Enerji A.Ş. 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.'yi kapsamaktadır. Enerjisa Üretim Santralleri A.Ş. verileri ise Enerjisa Enerji Üretim A.Ş., Enerjisa Elektrik Enerjisi Toptan Satış A.Ş. ve Enerjisa Doğalgaz Toptan Satış A.Ş.'yi içermektedir.  
<sup>2</sup> Sayısal metriklere dahil edilmemiştir. 3 30 Nisan 2025 itibarıyla Mobilite Çözümleri Grup Başkanlığı yapısı yeniden düzenlenmiştir, Temsa Enerji Grubu altında; Brisa ise bu tarihten itibaren Malzeme Teknolojileri Grubu altında faaliyet göstermektedir.

# Önsöz

Değerli Paydaşlarımız,

Raporumuzu okuduğunuz 2025 yılında Sabancı Topluluğu olarak 100. yılımızı kutlamanın mutluluğunu ve gururunu yaşıyoruz. Geçmişten, ilklerimizden, başarılarımızdan aldığımız güçle, ekip ruhu ve beraberlik duygusuyla yeni bir yüzyıla adım atıyoruz. Bir asırlık birlikteliğimizin ardında tüm paydaşlarımızın bize duyduğu güven yatıyor. Bizimle birlikte bu yolu yürüyen tüm paydaşlarımıza teşekkür ederiz! Nice yüzyıllara birlikte!

Bugünün hızla değişen dünyasında, iş modellerinin yeniden tanımlandığı ve dönüşüm hızının giderek arttığı bir ortamda, uzun vadeli dayanıklılık her zamankinden daha önemli hale geldi. Bu ortamda, **sürdürülebilirliği** sabit bir varış noktası olarak değil, **daha iyi karar alma** süreçlerini destekleyen, **uyum yeteneğini** güçlendiren ve **kalıcı değer yaratma kapasitemizi** artıran, **sürekli gelişen bir düşünce yapısı** olarak görüyoruz.

Sabancı Holding için sürdürülebilirlik; belirsizlikleri yönetme, yatırımlarımızı önceliklendirme ve büyümeyi paydaşlarımızın beklentileriyle uyumlu hale getirme konusunda yol gösterici bir rol oynuyor. Bu bakış açısı, geleceğe doğru daha fazla **netlik, disiplin ve amaç odaklı** ilerlememize yardımcı oluyor.

Gelişimin hem ileri görüşlü hem de kalıcı olması gereken bir dönemde, **Vizyonda Netlik, Eylemde Tutarlılık** temasını **Daha İyi Bir Hayat için Sürdürülebilirlik 2024 Raporumuzun** merkezine yerleştiriyoruz. Işığın hızından, ortaya çıkarma gücünden ve birleştirici özelliğinden ilham alarak bu rapordaki her bir girişimi odaklanmış bir etki ışını olarak görüyoruz. Işığın kırılarak tam bir spektrum oluşturması gibi, sürdürülebilirlik stratejimiz de iş kolları, teknolojiler ve coğrafyalar arasında yayılarak gelecek için çeşitlilik içeren aynı zamanda bütüncül bir değer sunuyor.

Işık, Sabancı Holding'in stratejisi, yönetişi ve değer yaratım modelinde yer alan **netlik, hız, enerji ve sürdürülebilirlik** gibi tüm nitelikleri bünyesinde barındırıyor. Uygulamadaki çevikliğimizi, dönüşüm kapasitemizi ve ekonomi, çevre ve toplum genelinde yarattığımız birbiriyle bağlantılı etkiyi simgeliyor.

Sabancı Holding, hızla değişen bir dünyada Topluluk şirketlerine vizyon, netlik ve yenilikçilikle yol gösteren bir **dönüşüm lideri** olarak hareket ediyor. Karanlığı delip yeni bir başlangıca işaret eden ilk ışık huzmesi gibi, Sabancı **dayanıklı iş modelleri**, hızlı adaptasyon ve sürdürülebilir inovasyon aracılığıyla değişime öncülük ediyor. **Liderlik, çeviklik ve sorumluluk** değerlerini benimseyerek, attığımız her adımın sürdürülebilir ve refah dolu bir geleceğe ışık tutmasını sağlıyor.

Gece gökyüzünde görülen bir takımyıldızı gibi, Sabancı Holding'in birbiriyle bağlantılı faaliyetleri **etki, istikrar ve güvenden** oluşan bir ağ yaratıyor. Sabit konumlarını korurken çevrelerini etkileyen yıldızlar gibi, Sabancı uzun vadeli stratejisini çeviklikle dengeleyerek sürdürülebilir iş uygulamalarının yolunu aydınlatıyor. Kuruluşumuzun temelinde, sorumlu liderlik, inovasyon ve nesiller boyu değer yaratma kararlılığımız yer alıyor.

Bir prizmadan süzülen ışığın canlı renklerden oluşan bir spektruma dönüştüğü gibi, Sabancı'nın yatırımları sektörler genelinde çeşitlenerek etkisini artırıyor. Sürdürülebilirliği yatırım stratejilerimize entegre ederek, **zorlukları fırsata, riskleri dayanıklılığa ve fikirleri somut dönüşüme** çeviriyoruz. Enerji, malzeme, mobilite, finans veya dijital çözümler fark etmeksizin, her girişim değer yaratımının farklı bir dalga boyunu yansıtıyor ve hepsi bir araya gelerek uyumlu ve güçlü bir etki yaratıyor.

Güneş panellerinin güneş ışığını kullanarak temiz enerji üretmesi gibi, Sabancı Holding sürdürülebilirlik ilkelerini faaliyetlerinin her boyutuna yansıtıyor. Bilgiyi özümseyerek, yeni teknolojilere uyum sağlayarak ve sürekli gelişerek, işimizin **verimli, geleceğe hazır ve amaç odaklı** kalmasını sağlıyoruz. Yenilenebilir enerji, biyoçeşitliliğin korunması ve iklim direncine odaklanmamız, sektörler genelinde net pozitif etki yaratan bir katalizör olmamızı sağlıyor.

# Önsöz

Sabancı Holding'de **yönetişim**, kim olduğumuzu ve nasıl geliştiğimizi tanımlayan değerleri ve ilkeleri, **yaşamın talimatlarını taşıyan DNA gibi** kodluyor. Yönetişim yapımız, dayanıklılık ve uyum yeteneğinin her karara ve sürece entegre edildiği bir çift sarmalı andırıyor. **Etik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve stratejik öngörü** gibi her bir bileşen, uyum içinde çalışarak güçlü ve çevik bir sistem oluşturuyor. Bu yapısal bütünlük sayesinde, değişime yanıt verebiliyor, paydaş güvenini koruyor ve karmaşık bir dünyada netlikle liderlik yapıyoruz.

Işığın benzersiz bir hızla hareket etmesi gibi, Sabancı Holding ana iş alanlarını dönüştürürken **çevik ve isabetli** kararlarla ilerliyor. Teknoloji, dijitalleşme ve sürdürülebilirlikteki hızlı dönüşüm, etkiye doğru hızla ve kesintisiz hareket etmeyi gerektiriyor. Sürekli yatırım, Ar-Ge ve tutarlılık odaklı yürütme stratejimiz sayesinde, işlerimizin hızla değişen dünyaya uyum sağlamasını, inovatif olmasını ve öncülük yapmasını sağlıyoruz.

Optik bir merceğin ışığı toplayıp yoğunlaştırarak netliği ortaya çıkarması ve enerjiyi güçlendirmesi gibi, Sabancı Holding odak noktasını keskinleştirerek yatırımlarının uzun vadeli değerini artırıyor. Portföyümüzün dönüşümü, **stratejik öngörü** ve isabetli kararlarla yönlendiriliyor ve her sermaye tahsisi, geleceğin sektörlerindeki konumumuzu güçlendiriyor. **Sürdürülebilirliğe dayalı ve ölçeklenebilir büyümeye** odaklanarak; enerji ve iklim

teknolojileri, malzeme teknolojileri, mobilite çözümleri ve dijital teknolojiler gibi yeni büyüme platformlarına yatırım yapıyoruz. Yenilikçilik, dayanıklılık ve küresel ölçekte büyüme yolunda ilerlerken geleceğe hazır iş modellerine yöneliyoruz.

Doğa, derin denizlerdeki biyoluminesan organizmalardan, geceleri ışık yayan ateşböceklerine kadar en karanlık ortamlarda dahi kendini aydınlatmanın bir yolunu bulur. Benzer şekilde, Sabancı Holding de **ekosistemlerin onarımı, yenilenmesi ve korunmasını desteklemek** amacıyla doğa temelli unsurları yatırım ve operasyonel karar alma süreçlerine entegre etmeye devam ediyor. Biyoçeşitlilik bilinci, su yönetimi ve döngüsel ekonomi uygulamalarını içeren çalışmalarla, çevresel etkimizi en aza indirmeyi, **iş dünyası ve doğa arasında daha dengeli bir etkileşim** sağlamayı amaçlıyoruz.

Gerçek ilerleme yalnızca hızla değil, **kapsayıcılık, eşitlik ve güçlendirme** ile anlam kazanıyor. Elden ele aktarılan bir meşale gibi, Sabancı Holding'in sosyal etki girişimleri gelişimin faydalarının çalışanlara, topluluklara, gelecek nesillere, tüm paydaşlara ulaşmasını sağlıyor. Eğitim ve iş gücü gelişim programları, çeşitlilik ve kapsayıcılık inisiyatifleri aracılığıyla bireyleri bu hızlı değişen dünyada başarılı olmak için ihtiyaç duydukları bilgi ve donanımla güçlendiriyoruz.

Enerji ve hareketin yarattığı bir doğa olayı olan kuzey ışıkları, Sabancı Holding'in dönüşüm gücünün merkezinde yer alan dinamik insan kaynağını yansıtıyor. **Sürekli öğrenme, liderlik çevikliği ve geleceğe hazır iş gücü** programlarına yaptığımız yatırımlarla çalışanlarımızın uzmanlık, iş birliği ve girişimcilik yetkinlikleriyle dönüşüme yön vermelerini sağlıyoruz. Kuzey ışıklarının gökyüzünü aydınlatması gibi, yeteneklerimiz de geleceği aydınlatıyor.

**Bu rapor, amaç ve dayanıklılık odaklı bir ilerlemeye olan bağlılığımızı yansıtıyor. Işığın aydınlatan, bağ kuran ve dönüştüren yolculuğu gibi, biz de yolumuza netlik, odaklanma ve derin bir sorumluluk duygusuyla devam ediyoruz.**

**Bu sayfaları okurken, sizi geleceğe yön vermek için yaptığımız çalışmaları görmeye davet ediyoruz. Daha iyi bir hayat için, tutarlı eylemlerin uzun vadeli vizyonla buluştuğu ve sürdürülebilirliğin yalnızca bir öncelik değil, geleceği tasarlarken bize ışık tutan bir rehber olduğu bu yolda kararlılıkla ilerliyoruz.**

# Giriş

# Yolu Aydınlatmak için Dönüşüme Öncülük

Sabancı Holding, hızla değişen bir dünyada Topluluk şirketlerine vizyon, netlik ve yenilikçilikle yol gösteren bir dönüşüm lideri olarak hareket ediyor. Karanlığı delip yeni bir başlangıca işaret eden ilk ışık hüzmesi gibi, Sabancı dayanıklı iş modelleri, hızlı adaptasyon ve sürdürülebilir inovasyonla değişime öncülük ediyor. Liderlik, çeviklik ve sorumluluk değerlerini benimseyerek, attığımız her adımın sürdürülebilir ve refah dolu bir geleceğe ışık tutmasını sağlıyoruz.

# Yönetim Kurulu Başkanı'nın Mesajı

Sayın Paydaşlarımız,

Sabancı Holding Yönetim Kurulu Başkanı olarak sizlere ilk kez hitap etmekten büyük onur duyuyorum. 27 Mart 2025 tarihinde gerçekleştirilen Genel Kurul toplantısının ardından, bu görevi büyük bir sorumluluk bilinciyle üstlendim. Bu sorumluluk, yalnızca hissedarlarımızı değil, Sabancı ekosistemini oluşturan tüm paydaşlarımızı kapsıyor.

Sabancı Holding'in köklü tarihinde ilk kez, Yönetim Kurulu Başkanlığı görevi kurucu aile dışından gelen profesyonel bir yöneticiye emanet edilmiştir. Sabancı ailesinin vizyoner liderlik anlayışı ve kurduğu sağlam temeller sayesinde gerçekleşen bu gelişme, Topluluğumuzun olgunluğunu, kurumsal gücünü ve gelecek odaklı yönetim anlayışını yansıtmaktadır.

Sabancı Holding, şeffaflık, hesap verebilirlik ve uzun vadeli bakış açısına dayalı güçlü kurumsal yönetim ilkelerini Türkiye'de istikrarlı bir şekilde sürdürmüştür. Bugün, bu sağlam temeller üzerinde yeniliği ve geleceği daha da fazla odağına alan ve entegre eden bütüncül bir yaklaşım ile ilerliyoruz. Sürdürülebilirlik, Yönetim Kurulu'nun gündeminin merkezinde yer almaya devam ediyor ve kaynaklarımızı nasıl tahsis ettiğimizi, riskleri ve fırsatları nasıl değerlendirdiğimizi ve faaliyetlerimizin uzun vadeli etkisini nasıl ölçtüğümüzü şekillendiriyor.

Dünya genelinde sürdürülebilirlik sert rüzgârlarla sınınsa da; paydaş beklentileri aynen eskisi gibi devam ediyor. Şirketlerden, birbirinden farklı tüm gelecek senaryolarına birden dayanıklılık sergileyebilecek portföyler oluşturmaları ve yarattıkları değere salt kârlılık merceğinden çok daha geniş bir perspektiften yaklaşmaları yönünde hâlâ net bir talep bulunuyor. Aynı zamanda, gelişen düzenleyici çerçeveler, çevre dostu söylemlere yönelik artan denetimler, karar alma süreçlerinde daha faydalı ve karşılaştırmalı sürdürülebilirlik verilerine yönelik talep, bu alanı yeniden şekillendiriyor. Biz Sabancı Holding olarak tüm bu gelişmeleri zorluk değil, ancak disiplin, şeffaflık ve uzun vadeli bakış açısıyla yönetilebilecek kaçınılmaz bir istikamet olarak görüyoruz.

2024 yılında, sürdürülebilirlik çabalarımız CDP Global A Listesi'ne dahil edilmemizden, Topluluk şirketlerimizin elde ettiği üst düzey sürdürülebilirlik derecelendirmeleri ve sertifikalara kadar, dünya çapında çeşitli platformlarda takdir edildi. Bunlar bizim için yalnızca birer övgü değil; çalışanlarımızı, değerlerimizi ve topluma fayda sağlama konusundaki sarsılmaz inancımızı yansıtıyor. Kurucumuz Hacı Ömer Sabancı'nın sözü yolumuzu aydınlatıyor: "Bu topraklardan kazandıklarımızı bu toprakların insanları ile paylaşmalıyız".

Her başarının merkezinde en değerli varlığımız olan çalışanlarımız yer alıyor. Başarıya ulaşmada en temel gücümüzün, ortak amacımıza odaklanmış yüksek performanslı ekipler olduğuna inanıyoruz. Bugün,



**HAYRİ ÇULHACI**  
Yönetim Kurulu Başkanı

60 bini aşkın çalışanımız ve değer zincirimiz aracılığıyla milyonlarca kişiye temas ediyoruz. Bilimin rehberliğinde, değerlerimize bağlı kalarak ve ortak amaçtan ilham alarak, bu milyonlarca kişiyle birlikte değişime içeriden öncülük etmeyi hedefliyoruz.

Bu yeni dönemde, stratejik önceliklerimiz konusundaki uyumun ve bu yönde attığımız adımların sürekliliğini sağlamak ve organizasyonun tüm seviyelerinde paydaşlarla etkili bir etkileşim kurmak üzere liderlik ekibimizle yakın çalışmayı sabırsızlıkla bekliyorum.

Yönetim Kurulu Başkanı olarak, CEO'muz Kıvanç Zaimler ve tüm yönetim ekibine duyduğum güven tamdır. Onların disiplin, çeviklik ve azimle yürüttükleri çalışmalar, orta vadeli hedeflerimizi ve uzun vadeli vizyonumuzu gerçekleştirme yolunda istikrarlı bir şekilde ilerlememizi sağlayacaktır.

Bu yolculukta omuz omuza yürürken bize duyduğunuz güven ve ortaklığınız için en içten teşekkürlerimi sunarım.

Saygılarımla,  
**Hayri Çulhacı**  
Yönetim Kurulu Başkanı

# CEO'nun Mesajı

Değerli Paydaşlarımız,

Sabancı Topluluğu ikinci yüzyılına adım atarken, Sabancı Holding CEO'luğu görevini üstlenmekten büyük bir onur duyuyorum. Bu liderlik değişimi, yalnızca Topluluğumuz için değil; birlikte inşa etmeyi hedeflediğimiz gelecek açısından da kritik bir döneme denk geliyor. Mirasımızı büyük bir onurla devralırken, esas sorumluluğumuz onu kararlılıkla, berrak bir vizyonla ve güçlü bir etkiyle yarınlara taşımak.

Sabancı Holding yalnızca bir yatırım portföyü değil; aynı zamanda bir dönüşüm platformu, ilerleme için bir katalizör ve uzun vadeli değer yaratımının itici gücü. Hedefimiz, bugüne kadar elde edilen başarıları korumakla sınırlı kalmayıp, sürekli gelişimi kapsıyor. Dürüstlük ilkeleriyle hareket ediyor, inovasyonla güçlendiriyor ve kapsayıcı büyümeye ilerliyoruz.

Amacımız net: hissedarlarımız, çalışanlarımız, iş ortaklarımız ve toplum dâhil olmak üzere tüm paydaşlarımız için sürdürülebilir değer yaratmak. Bizim için sürdürülebilirlik ayrı bir gündem maddesi değil; operasyonel mükemmelliği sağlamak, riski yönetmek ve geleceğin büyüme alanlarını ortaya çıkarmak üzere kurduğumuz iş modelinin ayrılmaz bir parçası.

## DEĞİŞKEN BİR DÜNYADA DİSİPLİNLE HAREKET ETMEK

2024 yılı, Türkiye dahil birçok pazarda enflasyon ve maliyet dalgalanmalarının işletmeleri zorladığı, küresel çapta değişkenliğin damgasını vurduğu bir yıl oldu. Döviz kurlarındaki hareketlilik ve genel ekonomik koşullar, özellikle ihracata yönelik sektörler için karmaşıklığı artırdı.

Tüm bu zorluklara rağmen, iş kollarımız B2B portföyümüzün desteğiyle güçlü sonuçlar elde etti. Sabancı Holding, reel bazda yüzde 6'lık bir kombine ciro büyümesi kaydetti. Banka dışı FAVÖK marjları yıl boyunca çeyreklik bazda iyileşirken, stratejik yatırımlarımızı sürdürmemize ve temettü politikamızı korumamıza rağmen net borç/FAVÖK oranımız 2X seviyesinin altında kaldı. Bu sonuçlar, operasyonel disiplinimizi ve finansal çevikliğimizi yansıtıyor.

## STRATEJİK BİR KALDIRAÇ OLARAK SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

Önceliklerin değiştiği bir yılda, kısa vadeli baskılar ile uzun vadeli değer yaratımı arasındaki dengeyi kurmak için bilinçli tercihler yaptık. Sürdürülebilirliğin her zaman bazı ödünleri gerektirdiğinin farkındayız. Ancak stratejik bir hassasiyetle ele alındığında, sürdürülebilirlik dayanıklılığı artırır, rekabet gücünü keskinleştirir ve ölçeklenebilir

## KIVANÇ ZAIMLER Yönetim Kurulu Üyesi ve CEO



büyüme için güçlü bir zemin oluşturur. Sürdürülebilirliği şekilsel bir uygulama değil, stratejik bir kaldıraç olarak ele alarak, ani değişimlere karşı dayanıklı ve kalıcı değer yaratacak bir portföy oluşturuyoruz.

Bugün 18 Topluluk şirketimizde, 1.000'in üzerinde sürdürülebilirlik göstergesini takip ediyoruz. Çevresel ve sosyal verilerin temel iş planlamasına entegre edilmesi artık bir tercih değil, geleceğe hazır olmanın ön koşulu.

Bu veriler sayesinde riskleri daha erken öngörebiliyor, verimliliği artırıyor ve yeni büyüme alanlarını tespit edebiliyoruz. Bu da hem ciro hem de kârlılık açısından güçlenmemizi sağlıyor.

Bu stratejik yaklaşımın sonuçlarını şimdiden almaya başladık. 2024 yılında sürdürülebilirlik liderliğimizi hem küresel hem de yerel ölçekte güçlendirdik. MSCI ESG Ratings'de AA notumuzu korurken, LSEG tarafından A (Mükemmel) notu aldık ve bir kez daha S&P Global Sürdürülebilirlik Yıllığı'na dahil edildik. Birçok Topluluk şirketimizle birlikte İklim Değişikliği ve Su Güvenliği alanlarında CDP Global A Listesi'nde yer almamız, doğa

# CEO'nun Mesajı

pozitif hedeflerimize olan bağlılığımızı yansıttı. Yurt içinde, Borsa İstanbul sürdürülebilirlik endekslerindeki sürekli varlığımız, Topluluk şirketlerimizin kazandığı üst düzey küresel derecelendirme notları ve sertifikasyonlar, sürdürülebilirlik ekosistemimizin derinliğini ve tutarlılığını ortaya koydu. Tüm bu başarılar, sürdürülebilirliğin sadece bir taahhüt değil, portföyümüzün tamamına yayılmış bir rekabet avantajı olduğunu teyit ediyor.

## ÖLÇEKLENEBİLİR VE GELECEĞE HAZIR BÜYÜME İÇİN YOL HARİTASI

2024 yılında, 2024-2029 dönemini kapsayan beş yıllık stratejik yol haritamızı açıkladık. Güçlü yönetim ve disiplinli sermaye tahsisi üzerine inşa edilen bu yol haritası, paydaşlarımızın değişen ihtiyaçlarına uygun, dayanıklı ve geleceğe hazır bir portföy oluşturma hedefimizi yansıtıyor.

Hedefimiz, 2024 yılsonu itibarıyla yaklaşık 10 milyar ABD doları seviyesinde olan holding net aktif değerini 2029 yılına kadar yaklaşık 20 milyar ABD doları seviyesine çıkarmak. Önümüzdeki beş yıl içinde portföyümüzün ağırlıklı ortalama sermaye maliyeti (AOSM) düzeltilmiş getirisini 120-150 baz puan aralığına çıkarmayı hedefliyoruz.

Ayrıca, toplam gelirlerimiz içindeki döviz oranını 2024 yılında yaklaşık %20 seviyesinden %30'un üzerine çıkarmayı planlıyoruz. Bununla birlikte hem Türkiye'de hem de uluslararası pazarlarda yatırım yapma kararlılığımızı sürdürüyoruz. Yatırım harcamalarımızın gelirlerimize oranını 2024 yılındaki %13,5 seviyesinden %15-20 aralığına çıkarmayı hedefliyoruz. Bu hedefimiz, değer yaratan yatırımların hızını artırma konusundaki kararlılığımızı vurguluyor.

## STRATEJİK YATIRIMLARLA COĞRAFİ ETKİ ALANIMIZI GENİŞLETMEK

Amerika Birleşik Devletleri'nde 272 MW kurulu güce sahip Cutlass II güneş enerjisi santralini devreye alırken, 232 MW'lık Oriana projesinde ilerleme kaydettik. Bu yatırımlar, Kuzey Amerika'daki 1 GW'lık yenilenebilir enerji hedefimizi destekliyor. Türkiye'de Enerjisa Üretim, 750 MW'lık YEKA-2 rüzgâr enerjisi projesi için 1 milyar ABD doları finansman temin etti. 2026 yılına kadar toplam kurulu gücümüzü 5 GW'ın üzerine çıkarmayı ve bunun en az %60'ını yenilenebilir enerjiden sağlamayı hedefliyoruz.

Çimsa'nın İrlanda merkezli Mannok Holdings DAC şirketini satın alması, bugüne kadarki en büyük uluslararası yatırımımız oldu. Ayrıca Bulutistan'daki payımızı %75,5'e

çıkarak Türkiye'nin dijital altyapısındaki rolümüzü güçlendirdik. Temsa ise elektrikli ticari araçlarda liderliğini sürdürerek son üç yılda %67 pazar payına ulaştı.

Sabancı Climate Ventures aracılığıyla hidrojen, füzyon ve jeotermal gibi alanlarda faaliyet gösteren 13 yeni nesil enerji girişimine yatırım yapıyoruz. Bu yatırımların tamamı geleceğe hazır enerji stratejimizle uyumlu.

Zorlu zamanlarda bile kararlılıkla yatırım yapmaya ve tutarlılıkla hareket etmeye devam ediyoruz, çünkü dayanıklılığın tereddütle değil, eylemle inşa edildiğine inanıyoruz.

## SOSYAL ETKİYİ YAYGINLAŞTIRMAK VE SÜRDÜRÜLEBİLİR KILMAK

Uzun vadeli iş başarısının toplumsal refahla ayrılmaz bir bütün olduğuna inanıyoruz. Türkiye'nin önde gelen iş topluluklarından biri olarak, uzun vadeli başarımızın faaliyet gösterdiğimiz toplumların refahıyla yakından bağlantılı olduğunu biliyoruz. Bu anlayış, toplumla kurduğumuz ilişkiyi tek seferlik girişimlerle değil, anlamlı ve uzun vadeli değişim sağlayan ölçeklenebilir programlarla şekillendiriyor.

# CEO'nun Mesajı

Sosyal etki gündemimiz üç ana eksene odaklanıyor: gençleri güçlendirmek, fırsat eşitliğini teşvik etmek ve bölgesel kalkınmayı desteklemek. 2024 yılında, Türkiye'nin gelecekteki yeteneklerine yatırım yapmayı ve fırsat eşitsizliklerini azaltmayı hedefleyen ulusal ölçekte bir girişim olan Sabancı Gençlik Seferberliği'ni başlattık. Beş şehirde kurduğumuz fiziki merkezler ve genişleyen dijital platformumuz aracılığıyla, binlerce gence girişimcilik programları, dijital yetkinlikler eğitimi ve sürdürülebilirlik odaklı öğrenim imkanları sunuyoruz. 2027 yılına kadar bu ağı 34 il ve 35 üniversiteye yayarak, yeni nesil liderleri yetiştiren kapsayıcı bir ekosistem oluşturmayı hedefliyoruz.

## ETKİ YARATMAK İÇİN GÜÇ BİRLİĞİ ÇAĞRISI

Karşı karşıya olduğumuz sorunlar karmaşık ve birbiriyle bağlantılı. Hiçbir kurum bu zorlukları tek başına aşamaz. Sabancı olarak biz yalnızca kurumlar değil, ekosistemler inşa etmeye inanıyoruz. Topluluk genelinde, sektörlerimizde, sivil toplumda, akademide ve küresel platformlarda güçlü iş birlikleri kurarak kolektif etki yaratmayı hedefliyoruz.

Sabancı Holding'in ikinci yüzyılına; güvenle, net bir vizyonla ve kararlılıkla adım atıyoruz. Köklü mirasımızdan güç alıyor; geleceği anlam, dürüstlük ve uzun vadeli değer yaratımı odağımızla şekillendiriyoruz.

Daha iyi bir gelecek için yürüdüğümüz bu ortak yolda, bize duyduğunuz güven ve iş birliğiniz için teşekkür ederim.

Sorumluluk ve kararlılıkla,

Saygılarımla,

**Kıvanç Zaimler**

Yönetim Kurulu Üyesi ve CEO

# Sabancı Holding Hakkında Takımyıldızı Liderliği: Sürdürülebilir Büyümeye Rehberlik

Gece gökyüzünde görülen bir takımyıldızı gibi, Sabancı Holding'in birbirleriyle bağlantılı faaliyetleri, etki, istikrar ve güvenden oluşan bir ağı yaratıyor. Sabit konumlarını korurken çevrelerini etkileyen yıldızlar gibi, Sabancı uzun vadeli stratejisini çevikle dengeleyerek sürdürülebilir iş uygulamalarının yolunu aydınlatıyor. Kuruluşumuzun temelinde sorumlu liderlik, inovasyon ve nesiller boyu değer yaratma kararlılığı yer alıyor.

12

Kısaca Sabancı Topluluğu

13

Küresel Varlığımız

14

Ortaklık Yapımız

15

Bağlı Ortaklıklar ve İş Ortaklıklarımız

16

Kültür ve Değerlerimiz

# Kısaca Sabancı Topluluğu

Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş. (Sabancı Holding), Türkiye'nin önde gelen yatırım holdingi olarak, başta bankacılık, finansal hizmetler, enerji ve iklim teknolojileri, malzeme teknolojileri, mobilite çözümleri ve dijital teknolojiler olmak üzere çok çeşitli sektörlerde iştirak ve bağlı ortaklıkları aracılığıyla faaliyet göstermektedir.

Sabancı Holding'in amacı, sürdürülebilir bir yaşam için öncü girişimlerle Türkiye ile dünyayı birleştirmektir. Sabancı Holding, dinamik portföy yönetimiyle yalnızca büyümeyi ve gelişimi desteklemekle kalmayıp, aynı zamanda iş modelinin sürdürülebilir, dijital ve ölçeklenebilir dönüşümünü sağlamakta ve stratejik yol haritası olarak belirlediği tüm paydaşları için uzun vadeli değer yaratmak hedefi doğrultusunda ilerlemektedir.

Sabancı Holding, tüm Topluluk şirketlerinin finans, strateji, iş geliştirme, hukuk, insan kaynakları ve sürdürülebilirlik fonksiyonlarını koordine etmekte ve desteklemektedir. Ayrıca Holding, Sabancı Topluluğu'nun sürdürülebilirliğine ve dayanıklılığına katkıda bulunan hesap verebilirlik, şeffaflık, sorumlu iş uygulamaları ve etkin paydaş yönetimi konularına öncelik vererek Topluluk genelinde kurumsal yönetim uygulamalarını belirlemekte ve takip etmektedir.

Sabancı Holding; İcra Kurulu Başkanı (CEO), Finans Grup Başkanı (CFO), Stratejik İş Kolu Başkanları ve fonksiyon bazlı Grup Başkanlarının yer aldığı üst düzey yöneticilerden oluşan bir Yürütme Kurulu tarafından yönetilmektedir. Yürütme Kurulu temel olarak önemli sermaye dağılımı kararlarından sorumludur ve Holding'in nihai karar verici organı olan Yönetim Kurulu'na raporlamaktadır.

Sabancı Holding, sürdürülebilirliği uzun vadeli değer yaratma stratejisine tamamen entegre etmektedir. Sabancı Holding'in en üst yönetim organı olan Yönetim Kurulu, sürdürülebilirliği gündeminin ayrılmaz bir parçası olarak görmekte ve sürdürülebilirlik performansını çeşitli komiteler aracılığıyla denetlemektedir.

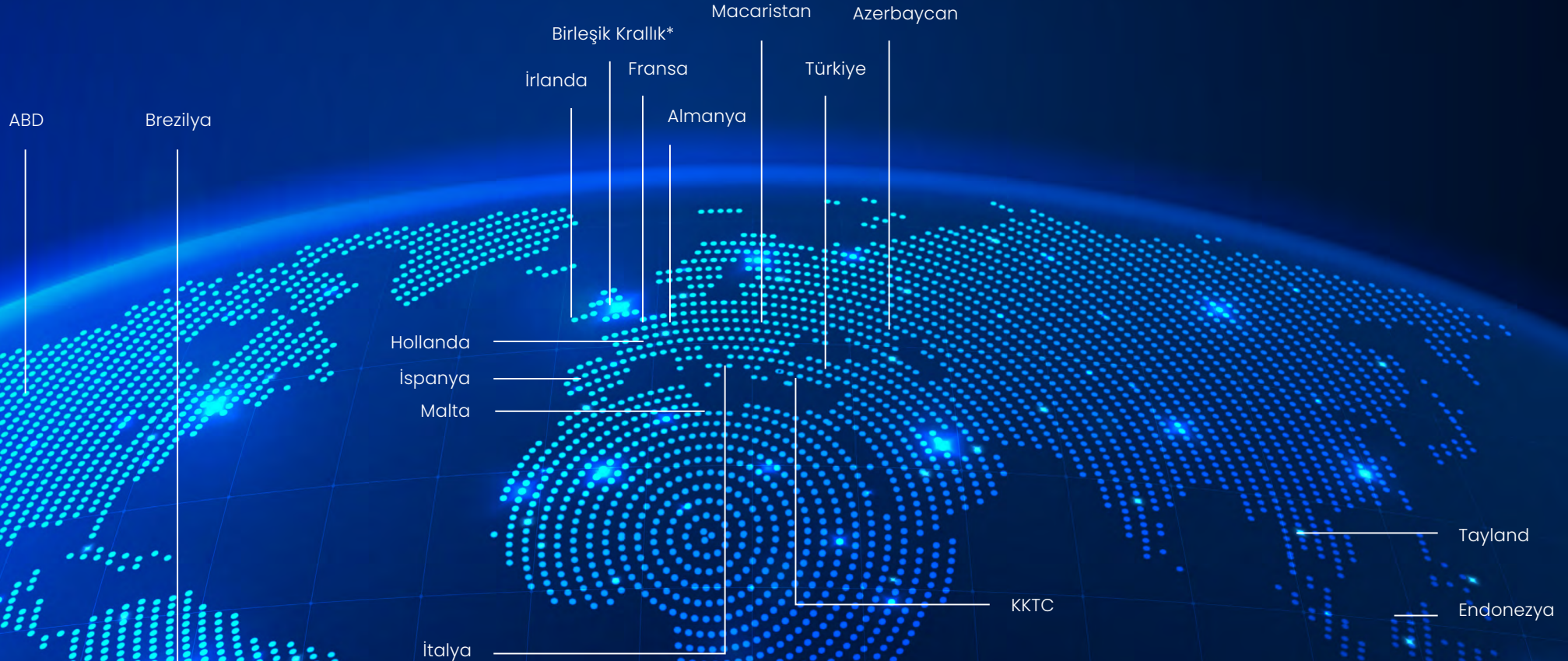
Yönetim Kurulu'na bağlı olarak faaliyet gösteren Kurumsal Yönetim, Atama ve Ücretlendirme Komitesi, Riskin Erken Saptanması Komitesi, Denetim Komitesi ve Yönetim Kurulu Sürdürülebilirlik Komitesi, sürdürülebilirlikle ilgili risk ve fırsatlara yanıt vermek üzere tasarlanan stratejilerin gözetimine katkıda bulunmaktadır.

Amaç odaklı yüksek performans kültürünü destekleyen Sabancı Topluluğu'nda kısa ve uzun vadeli bir prim sistemi benimsenmiştir. Performans değerlendirmesi yıllık olarak, çeşitli finansal ve finansal olmayan kriterleri içerecek şekilde yapılmaktadır. Finansal Temel Performans Göstergeleri'ne ek olarak, Topluluğun 2050 yılına kadar Net Sıfır Emisyon hedeflerine ulaşmasına yönelik aksiyonlar, Çevresel Sosyal ve Yönetişim derecelendirmelerinde iyileşme ve operasyonel mükemmellik hedefleri gibi finansal olmayan performans göstergeleri de yer almaktadır.

# Küresel Varlığımız

Sabancı Topluluğu şirketleri, 17 ülkedeki yatırımları ve 60 bini aşkın çalışanıyla ürün ve hizmetlerini dünyanın dört bir yanına ulaştırmaktadır. Sabancı Holding'in uluslararası iş ortakları arasında Ageas, Bridgestone, Carrefour, E.ON, Heidelberg Materials ve Skoda gibi dünyanın önde gelen şirketleri yer almaktadır.

## 17 Ülke | 60 Bin+ Çalışan



\*İngiltere ve Kuzey İrlanda olarak işaretlenmiştir.

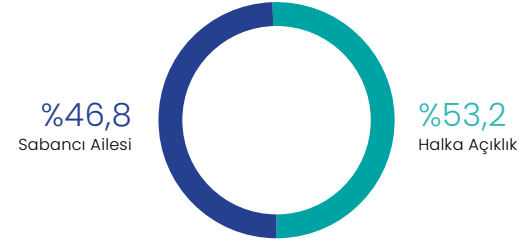
## Ortaklık Yapımız

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

Sabancı Holding hisseleri 8 Temmuz 1997 tarihinden bu yana Borsa İstanbul'da kotedir. Sabancı Holding hisseleri Borsa İstanbul Yıldız Pazar'da SAHOL sembolü altında işlem görmektedir.

2024 yıl sonu itibarıyla Sabancı Holding ve Borsa İstanbul'da işlem gören 11 bağlı ortaklığının payları, Borsa İstanbul'un toplam piyasa değerinin yaklaşık %6'sını oluşturmaktadır. Bu şirketler; Akbank, Aksigorta, Agesa, Brisa, Carrefoursa, Çimsa, Afyon Çimento (Çimsa'nın %51 oranında sahibi olduğu halka açık iştiraki), Enerjisa Enerji, Kordsa, Teknosa ve Akçansa'dır

*2024 yıl sonu itibarıyla, Sabancı Holding'in net aktif değeri, yıllık bazda %20 oranında artış kaydederek 10,6 milyar ABD dolarına ulaşmıştır.*



### 31.12.2024 İtibarıyla Sermayenin %5'inden Fazlasına Sahip olan Hissedarlar ve Oy Hakları

| Hissedarlar                | Toplam Sermayedeki Payı(TL) | Toplam Sermaye Oranı | Oy Hakkı Oranı(%) |
|----------------------------|-----------------------------|----------------------|-------------------|
| Sakıp Sabancı Holding A.Ş. | 291.901.132,83              | 13,9                 | 13,9              |
| Serra Sabancı              | 147.370.881,70              | 7,02                 | 7,02              |
| Çiğdem Sabancı Bilen       | 143.672.720,64              | 6,84                 | 6,84              |
| Suzan Sabancı              | 143.672.720,64              | 6,84                 | 6,84              |
| Diğer                      | 1.373.758.513,37            | 65,4                 | 65,4              |
| <b>Toplam</b>              | <b>2.100.375.969,18</b>     | <b>100</b>           | <b>100</b>        |

# Bağlı Ortaklıklar ve İş Ortaklıklarımız

**SABANCI**

%46,8 Sabancı Ailesi %53,2 Halka Açıklık

## BANKACILIK VE FİNANSAL HİZMETLER

**AKBANK**

SAHOL: %40,7  
Diğer: %6,2  
Halka Açıklık: %53,1

**AGE SA**

SAHOL: %40,0  
Ageas: %40,0  
Halka Açıklık: %20,0

**AKSigorta**

SAHOL: %36,0  
Ageas: %36,0  
Halka Açıklık: %28,0

## ENERJİ VE İKLİM TEKNOLOJİLERİ

**ENERJİ SA**  
Türkiye'nin Enerjisi

SAHOL: %40,0  
E.ON: %40,0  
Halka Açıklık: %20,0

**ENERJİ SA ÜRETİM**

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

**SABANCI CLIMATE  
TECHNOLOGIES**

SAHOL: %100,0

## MALZEME TEKNOLOJİLERİ

**AKÇANSA**

SAHOL: %39,7  
Heidelberg Materials: %39,7  
Halka Açıklık: %20,5

**ÇİMSA**

SAHOL: %54,54  
Akçansa: %8,98  
Diğer: %36,48<sup>4</sup>

**KORD SA**

SAHOL: %71,1  
Diğer: %0,3  
Halka Açıklık: %28,6

## MOBİLİTE ÇÖZÜMLERİ

**BRİSA**

SAHOL: %43,6  
Bridgestone: %43,6  
Diğer: %2,6  
Halka Açıklık: %10,2

**TEMSA**

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

**TEMSA**  
MOTORLU ARAÇLARI

SAHOL: %100,0

## DİJİTAL TEKNOLOJİLER VE DİĞER

**TEKNO SA**

SAHOL: %50,0  
Halka Açıklık: %50,0

**SABANCI Dx**

SAHOL: %100,0

**Carrefour SA**

SAHOL: %57,1  
Carrefour: %32,2  
Halka Açıklık: %10,7

Not: İş kollarının segmentasyonu 2024 yıl sonu itibarıyladır. 30 Nisan 2025 itibarıyla Mobilite Çözümleri Grubu yapısı yeniden düzenlenmiştir, bu tarih itibarıyla Temsa (TUA) Enerji Grubu, Brisa ise Malzeme Teknolojileri Grubu bünyesinde faaliyet göstermektedir. 6 Haziran 2025 itibarıyla, Sabancı Holding Dijital Grup Başkanlığı çatısı altındaki Topluluk şirketleri, yurt içi ve küresel enerji operasyonları ile birlikte organizasyon yapısı içerisinde faaliyetlerini Sabancı Holding CEO'suna bağlı olarak sürdürecektir.

4 31.12.2024 itibarıyla halka açıklık oranı %45,03'tür.

# Kültür ve Değerlerimiz

## Sabancı Kültürü

- Müşterilerin ve tüm paydaşların, ihtiyaç ve beklentilerini ortaya koyan,
- Farklı görüşlere değer veren ve kararlara geniş çaplı katılımı önemseyen,
- Yenilikçiliğin öncüsü olan,
- Hata yapmaktan korkmayan, bunu bir gelişim fırsatı olarak görüp, öğrenen,
- Uzun vadeli ve sürdürülebilir değer yaratmaya odaklanan bir kültürdür.

## Değerlerimiz



### 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..



### Katılım

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



### Cesaret

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



### Sürekli Gelişim

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

# Değer Yaratımımız Yatırımları Bir Etki Spektrumuna Dönüştürmek

*Bir prizmadan süzülen ışığın canlı renklerden oluşan bir spektruma dönüştüğü gibi, Sabancı'nın yatırımları da sektörler genelinde çeşitlenerek etkisini artırıyor. Sürdürülebilirliği yatırım stratejilerimize entegre ederek, zorlukları fırsatlara, riskleri dayanıklılığa ve fikirleri somut dönüşüme çeviriyoruz. Enerji, malzeme, mobilite, finans veya dijital çözümler fark etmeksizin, her girişim değer yaratımının farklı bir dalga boyunu yansıtıyor ve hepsi bir araya gelerek uyumlu ve güçlü bir etki yaratıyor.*

18

Değer Yaratım Modelimiz

19

2024 Başlıca Sürdürülebilirlik Göstergeleri

20

Değeri Korumak ve Yaratmak

23

Uzun Vadeli Değer Yaratın Finansal Başarı

25

Sürdürülebilirliği Hedeflerden Etkiye Taşımak

## GİRDİLER

## FİNANSAL SERMAYE

- Maddi ve maddi olmayan duran varlıklar: **163 milyar TL**
- Net borç/FAVÖK: **1,4x**
- Banka dışı kombine Yatırım Harcamaları/ Satışlar: **%13,5**
- Alınan Toplam Temettüleri: **9,4 milyar TL**

## ÜRETİLMİŞ SERMAYE

- 17** Ülke ve **6** Kitada Faaliyet
- Finansal ve finansal olmayan sektörle çeşitlendirilmiş portföy yapısı

## İNSAN SERMAYESİ

- +60 bin** istihdam
- Yetenek programları (örn. SEED Genç Yetenek Programı, Yeni Nesil Karrier Deneyimi Programı)
- Özellikli eğitim programları (i.e. X-Teams, X-Posture Mezun Programı)
- 7,500 TL** kişi başına eğitim harcaması

## ENTELEKTÜEL SERMAYE

- Stratejik büyüme için Sabancı Topluluğu'nun Ar-Ge ve inovasyonunun artırılması
- 6'sı** Türkiye'de, **2'si** yurtdışında olmak üzere toplam **8** Ar-Ge Merkezi
- Şirketler arası inovasyon programları
- Veri ve dijital eğitimler
- Girişim sermayesi yatırımları
- Kurum içi girişimcilik programları
- Akademik ortakları (örn. Sabancı Üniversitesi)

## DOĞAL SERMAYE

- 36 milyon MWh** enerji tüketimi
- 8,9 milyon m³** su çekimi
- 6,9 milyar TL** çevresel yatırım ve harcamalar

## SOSYAL VE İLİŞKİ SERMAYESİ

- Toplumsal etkisi yüksek KSS faaliyetlerine yatırım
- STK ortaklıkları (örn. Sabancı Vakfı)
- 61.000+** yerel tedarikçi ve **6.000+** yabancı tedarikçi
- 6** küresel iş ortağı
- Çeşitlendirilmiş sektörlerdeki müşteriler

## SABANCI HOLDİNG'İN KATTIĞI DEĞER

## MEGA TRENDLER VE RİSKLER

## ÖNCELİKLI KONULARIMIZ

TEMELİMİZ, SÜRDÜRÜLEBİLİR DEĞER YARATIMI İÇİN  
DAYANIKLILIĞI VE FIRSATLARI BİR ARAYA GETİRİR

## DEĞERİN KORUNMASI

- Operasyonel mükemmelliğe ulaşma
- En iyi yetenekleri çekme ve elde tutma
- Getiriye en üst düzeye çıkarmak üzere borçlanma maliyetini düşürme
- Geçiş risklerini azaltma ve dayanıklılığı sağlama

## DEĞERİN YARATILMASI

- Yeni pazarlara ve varlıklara erişim
- Artan teşviklerden yararlanma
- Gelirleri artırma ve çeşitliliği sağlama
- Sürdürülebilir ekonomiye dönük artan talepten yararlanma
- Yatırımcı erişimini genişletme
- İklim çözümlerine yönelik inovasyon ve yatırımlar aracılığıyla değerlendirme kazanımları elde etme

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK, PORTFÖYÜMÜZÜN VE YATIRIM PLANIMIZIN TEMELİNİ  
OLUŞTURAN KİLİT ALANLARDAKİ BÜYÜK DÖNÜŞÜMÜ HAREKETE GEÇİRİYORMALZEME DÖNÜŞÜMÜ  
MOBİLİTE DÖNÜŞÜMÜ  
ENERJİ DÖNÜŞÜMÜ  
DİJİTAL DÖNÜŞÜMBU DÖNÜŞÜMÜ, SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİ ALTİ STRATEJİK  
TEMELE ENTEGRE EDEREK GERÇEKLEŞTİRİYORUZ

- Sermaye Dağılımı Kriterleri
- İş ve Operasyon Modeli
- Sürdürülebilirlik Yönetimi
- Yönetişim ve Yönetim Sistemleri
- İnsan Kaynakları Stratejisi
- Stratejik Ortaklıklar

## TÜM PAYDAŞLARIMIZ İÇİN SÜRDÜRÜLEBİLİR ETKİ YARATILIYORUZ

- Çalışanlar
- Yatırımcılar & Hissedarlar
- Mesleki Kuruluşlar
- Ulusal/uluslararası Düzenleyici Kuruluşlar
- Bağlılar & İş Ortakları
- Yerel Yönetimler
- STK'lar
- Üniversiteler
- Kamu Kurumları
- Tedarikçiler
- Medya

## ÇIKTILAR

## FİNANSAL SERMAYE

- Kombine Gelir Büyümesi: **%6**
- Kombine FAVÖK Büyümesi: **~%44**
- Holding solo net nakit pozisyonu: **12,4 milyar TL**

## PORTFÖYÜMÜZÜN DÖNÜŞÜMÜ

- 2024'te SKA bağlantılı alanlara **6,5 milyar TL** yatırım
- Sabancı Ventures aracılığıyla doğrudan yatırım yapılan **25+** den fazla şirket
- Enerji sektöründe toplam **1.750 MW** rüzgar enerjisi santrali yatırımı

## İNSAN KAYNAĞIMIZ

- Kadın yönetici oranı: **%44**
- STEM pozisyonlarındaki kadın çalışan oranı: **%33**
- Çalışanlara verilen toplam eğitim: **1,7 milyon+ saat**
- Sendikali mavi yakalı çalışan oranı: **%85**

## ANA İŞ ALANLARIMIZIN DÖNÜŞÜMÜ

- 292 yeni** SKA bağlantılı ürün ve hizmet
- 1,1 milyar TL** Ar-Ge ve inovasyon yatırımı, **793 milyon TL** SKA odaklı
- 416 milyar TL** sürdürülebilir finansman sağlanması

## DOĞA GÜNDEMİMİZ

- Doğa üzerine tüm Topluluğu kapsayan iş birliği programları
- 15** sera gazı azaltım inisiyatifi
- İş geliştirme Ar-Ge ve inovasyon programlarında ele alınan **15** ÇSY konusu

## SOSYAL GÜNDEMİMİZ

- Kapsayıcılık programları ile **1,4+ milyon** kişiye ulaşıldı
- 8** Sabancı Teknoloji ve Etki Merkezi açıldı
- Sabancı Üniversitesi'nin araştırma projeleri bütçesi **1,18 milyar TL** oldu
- Sabancı Vakfı hibe programları tarafından desteklenen projelerle **6,8 milyon** kişiye ulaşıldı

## SONUÇLAR

## FİNANSAL SERMAYE

- Net Aktif Değer büyümesi: **%27**
- Döviz Cinsi Gelir Payı: **%20**
- Hisse başına Temettü: **3 TL**

## PORTFÖYÜMÜZÜN DÖNÜŞÜMÜ

- Yeni altyapı ve teknolojik kapasitelerin geliştirilmesi
- Ekosistem oluşturularak inovasyon kültürünün desteklenmesi
- Yüksek büyüme potansiyeline sahip yeni ekonomi alanlarına yatırım yaparak pazar konumunun güçlendirilmesi

## İNSAN KAYNAĞIMIZ

- TIME Dergisi'nin "Dünyanın En İyi Şirketleri 2024" listesinde Türk iş dünyasında lider pozisyonda temsili
- STEM pozisyonlarının artırılması yoluyla organizasyonun genel yetkinlik setinin ve inovasyon kapasitesinin geliştirilmesi

## ANA İŞ ALANLARIMIZIN DÖNÜŞÜMÜ

- 83,5 milyar TL** SKA bağlantılı ürün ve hizmet geliri
- SKA bağlantılı ürün ve hizmet gelirlerinin toplam banka dışı gelirler içindeki payı **%14**
- Dünya çapındaki Ar-Ge Merkezleri ile iş birliği ekosisteminin geliştirilmesi
- Dijital eğitimlerle Sabancı Topluluğu çalışanlarının dijital okuryazarlık ve becerilerinin artırılması

## DOĞA GÜNDEMİMİZ

- Kapsam 1 ve 2 sera gazı emisyonlarında 2021 yılına kıyasla **%14** azaltım
- Su çekiminde **%8** azaltım
- Yeniden kullanılan suyun oranı **%26**
- Sürdürülebilirlik endekslerinde yüksek performans
- SKA bağlantılı yatırımlar/faaliyetler sayesinde **31 bin MWh** enerji tasarrufu ve **77 bin tCO<sub>2</sub>e** emisyonunun önlenmesi ile pozitif çevresel etki

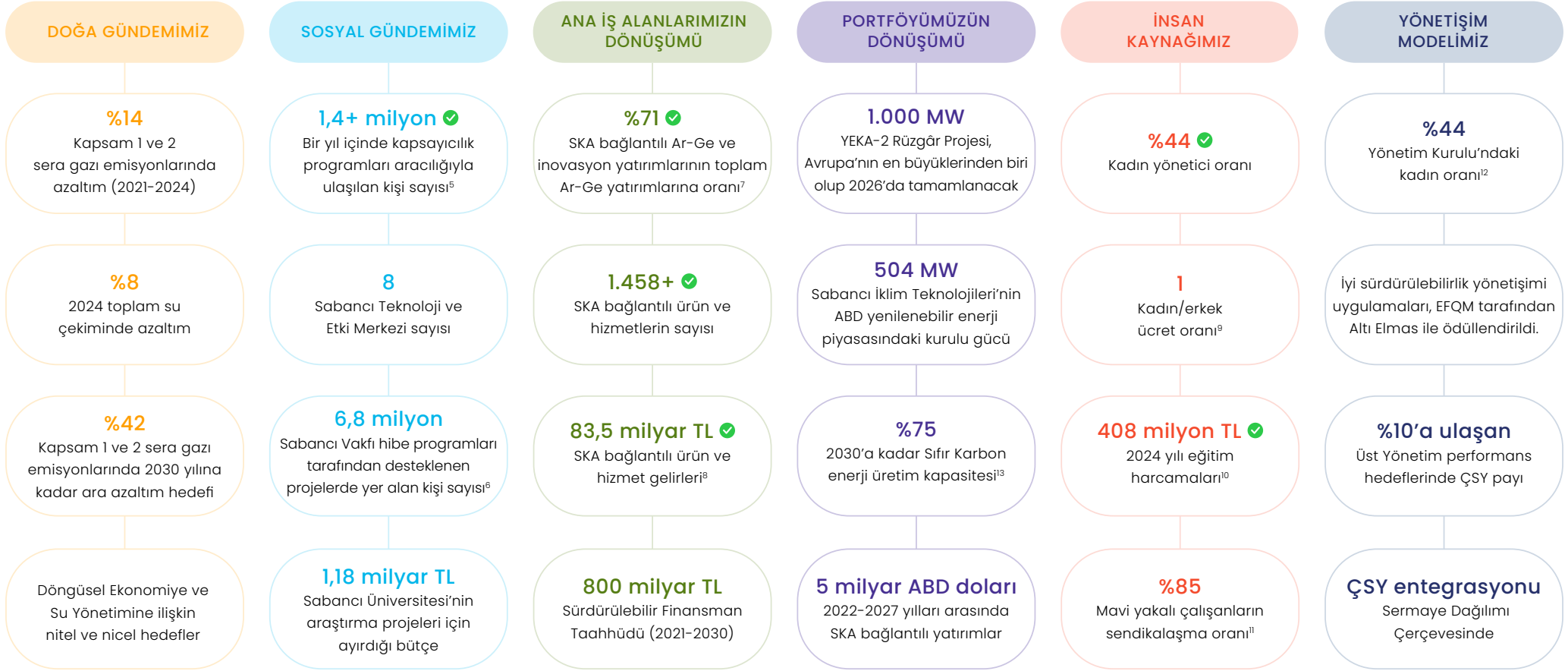
## SOSYAL GÜNDEMİMİZ

- Kırılgan gruplara fırsatlar ve kaynaklar sağlayarak sosyal eşitliğe katkıda bulunmak
- Çalışanların gönüllü faaliyetlere katılımını teşvik etmek ve kolaylaştırmak
- Toplumsal gelişim için kalıcı etki yaratmak ve daha entelektüel ve kapsayıcı bir topluma katkıda bulunmak

## SKA KATKISI



# 2024 Başlıca Sürdürülebilirlik Göstergeleri



5 Kapsayıcılık programları, topluluk şirketleri tarafından geliştirilen toplumsal yatırım programlarını ifade etmektedir. Bu programlarla ulaşılan kırılgan grupların sayısı 65 yaş üstü vatandaşlar, gençler, çocuklar ve sosyo-ekonomik açıdan dezavantajlı grupları içeren alt kategorilerde takip edilmektedir. Sayılara Akbank, Agesa, Aksigorta, Brisa, Carrefoursa, Çimsa, Enerjisa Üretim, Enerjisa Enerji, Kordsa, Temsa ve Teknosa dahildir. 6 Veri 18 yıllık kümülatif değeri temsil etmektedir. 7 Agesa, Aksigorta, Akçansa, Brisa, Carrefoursa, Çimsa, Kordsa, Teknosa, Temsa, Enerjisa Enerji, Enerjisa Üretim ve SabancıDX dahildir. 8 Akbank ve SBS BV dahil değildir. 9 Eşit işe eşit ücret ilkesini ifade eder. 10 Akbank dahil değildir. 11 Küresel faaliyetler dahil olmak üzere raporlama sınırlarının genişletilmesi nedeniyle azalmıştır. 12 31 Aralık 2024 itibarıyla Yönetim Kurulu'nda kadın temsil oranı. 13 Kurulu kapasite

# Değeri Korumak ve Yaratmak

Sabancı Holding olarak uzun vadeli değer yaratımına yaklaşımımız, **değeri korumak** ve **değeri yaratmak** olmak üzere birbirini tamamlayan iki hedef üzerine kuruludur. Bu dengeli strateji, işlerimizin dayanıklılığını sürdürmemizi sağlarken, geleceğe dönük büyüme ve etkiyi ortaya çıkarmamıza olanak tanır. Stratejimiz, mevcut güçlü yönlerimizi korumanın önemini kabul ederken aynı zamanda ilerlemeyi de kararlılıkla hedefler.

## DEĞERİN KORUNMASI

Mevcut faaliyetlerimizi etkin şekilde yöneterek ve temel işlerimizin gücünü pekiştirerek değer korunmasını sağlıyoruz. Entegre yönetim sistemlerimiz, iş yapış biçimimizin her alanına sürdürülebilirlik ve sorumlu uygulamaları entegre ederek iş dayanıklılığını artırıyor. Bu sorumlu iş yaklaşımı, **sürdürülebilir ürün ve hizmetlerin** yanı sıra **sürdürülebilir finansı** da önceliklendiriyor. **Ar-Ge, inovasyon** ve **dijitalleşme**, daha iyi bir hayat için sürdürülebilirlik vizyonumuzu destekleyen dönüşümümüzün itici güçlerini oluşturuyor. Bu çabalar arasında verimlilik ve etkinlik için **operasyonel mükemmelliği sağlamak**, getiriyi maksimize etmek için **borç maliyetlerini azaltmak**, **en yetenekli çalışanları**

**çekmek ve elde tutmak** ve dayanıklılığı güçlendirmek için **geçiş risklerini azaltmak** yer alıyor.

## DEĞERİN YARATILMASI

Değer yaratımını, işlerimizi güçlü finansal getiri sağlayan büyüme fırsatlarını belirleyerek ve paydaşlarımız için pozitif etki üretmek sağlıyoruz. Sektörleri yeniden şekillendiren ve sorumlu uygulamalarla uyumlu **yenilikçi, sürdürülebilir çözümleri** destekliyoruz. Yatırımlarımız; **enerji ve iklim teknolojileri, malzeme teknolojileri, mobilite çözümleri** ve **dijital teknolojiler** gibi **ölçeklenebilir yeni büyüme platformlarına** odaklanıyor.

**ABD'deki yeni yenilenebilir enerji işimiz** de dahil olmak üzere, yeni pazarlara erişerek, gelirleri artırarak ve çeşitlendirme sağlayarak **sürdürülebilir ekonomiye** yönelik artan talebi değerlendiriyoruz. **Girişimlerimizde sürdürülebilirlik odaklı teşvik** mekanizmalarının sunduğu fırsatlardan yararlanarak, **iklim çözümlerine yönelik inovasyon** çalışmaları ve yatırımlar yaparak değer artışını sağlıyoruz; bu sayede **sürdürülebilirliği finansal performansın itici gücü** haline dönüştürüyoruz.

**Enerji ve iklim** teknolojilerindeki yatırımlarımız, **iklim değişikliğiyle mücadelede** sürdürülebilir bir gelecek inşa etmeye destek oluyor. **Malzeme teknolojileri** ve **mobilite çözümlerimiz**, **kaynak verimliliğini ve dayanıklılığı** artırıyor, **döngüsel ekonomiyi** destekliyor ve **atıkları azaltıyor**. **Dijital teknolojilerden** faydalanarak iş süreçlerimizi **optimize ediyor**, **çevresel etkimizi azaltıyor** ve **toplumsal refahı artırıyoruz**.

Sürdürülebilirliği yatırım kararlarımıza entegre ederek hem hissedarlarımız için değer yaratıyor hem de **dayanıklı ve refah içinde bir küresel topluma** katkıda bulunuyoruz. Bu **değer yaratım modelinin, gezegenin, toplumun ve işlerimizin** sürekliliği için vazgeçilmez olduğuna inanıyoruz.

# Değeri Korumak ve Yaratmak

## TEMELİMİZ, SÜRDÜRÜLEBİLİR DEĞER YARATIMI İÇİN DAYANIKLILIĞI VE FIRSATLARI BİR ARAYA GETİRİR



## SÜRDÜRÜLEBİLİR BİR PORTFÖY İÇİN YARATTIĞIMIZ KATMA DEĞER ÜÇ AŞAMADAN OLUŞUYOR

### Değerin Korunmasını Sağlamak

- Amaç ve Stratejiyi Hizalamak
- Rehberlik ve portföy geneline yayılan sürdürülebilirlik programlarıyla ÇSY yönetişimini ve performansını iyileştirmek
- Öğrenmeyi, inovasyonu ve uygulamayı hızlandırmak için Sabancı ekosisteminden faydalanmak

### İş Modeli Dönüşümüne Liderlik Etmek

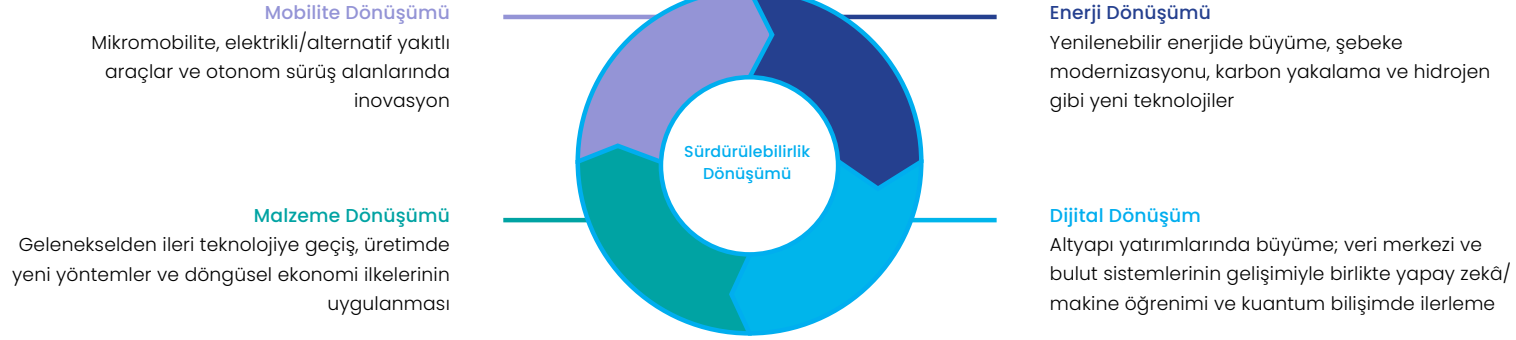
- Topluluğun tüm seviyelerinde ve fonksiyonlarında temel ÇSY trendlerine ilişkin anlayış geliştirmek
- İş ve operasyon modelinin dönüşümüne rehberlik etmek
- Ürün ve hizmet portföyünün dönüşümünü teşvik etmek
- Portföy içinde ve dışında değeri korumak ve yaratmak için geleneksel işlerde yeşil teknolojileri kullanmak

### Sürdürülebilir, Dijital ve Ölçeklenebilir Fırsatlara Yatırım Yapmak

- Birleşme & satın alma ve girişim sermayesi süreçlerini sürdürülebilirlik hedefleriyle uyumlu hale getirmek
- Sektörler arası programlarla SKA bağlantılı inovasyonu desteklemek
- Kısa vadeli gelir artışı için daha olgun ve ölçeklenebilir yeşil teknolojilere yatırım yapmak
- Girişim sermayesi aracılığıyla uzun vadeli gelir artışı için geleceğin ezber bozan teknolojilerine yatırım yapmak

# Değeri Korumak ve Yaratmak

## SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK, PORTFÖYÜMÜZÜN VE YATIRIM PLANIMIZIN TEMELİNİ OLUŞTURAN KİLİT ALANLARDAKİ BÜYÜK DÖNÜŞÜMÜ HAREKETE GEÇİRİYOR



## BU DÖNÜŞÜMÜ, SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİ ALTI STRATEJİK TEMELE ENTEGRE EDEREK GERÇEKLEŞTİRİYORUZ.

### Sürdürülebilirlik Yönetimi



- Sürdürülebilirlik Savunuculuğu (İçeride & Dışarıda)
- Güçlendirilmiş Sürdürülebilirlik Ekipleri
- SATT\* arasında ÇSY trendlerinin derinlemesine anlaşılması

### Yönetişim ve Yönetim Sistemleri



- Topluluk Şirketlerinde YK Mükemmelliği
- Sürdürülebilirlik Liderlik Komitesi (YK ve Yürütme Kurulu seviyesinde)
- Yatırım Komitesi
- YK ve Yürütme Kurulu düzeyinde Politikalar
- Kurumsal Risk Yönetimi
- Savunma Hatları

### Stratejik Ortaklıklar



- Sabancı Ekosistemi
- İnovasyon Ortakları
- Sürdürülebilirlik İş Platformları
- Akademi, İnovasyon Merkezleri vb.

### Sermaye Dağılımı Kriterleri



- Yatırım Kriterleri
- Tasfiye Kriterleri
- Girişim Sermayesi Stratejisi
- X+5 Stratejik Planlama Süreçleri
- X+3 Bütçeleme Süreçleri

### İş ve Operasyon Modeli



- Birleşme & Satın Alma Durum Tespit Süreçleri
- İnovasyon Programları
- Yatırımcı İlişkileri Programları
- Borçlanma / Finansman Stratejisi
- Vergi ve Teşvik İncelemeleri

### İnsan Kaynakları Stratejisi



- Amaç odaklı Yaklaşım
- Ücretlendirme Modeli
- Liderlik Programları
- Kültür ve Yetenek Programları
- Eğitim ve Gelişim Programları

\* Sabancı Transformation Team

# Uzun Vadeli Değer Yaratan Finansal Başarı

## İŞ MODELİNİN SÜRDÜRÜLEBİLİR, DİJİTAL VE ÖLÇEKLENEBİLİR DÖNÜŞÜMÜ İÇİN STRATEJİK YOL HARİTASI

2024 yılında, “Sürdürülebilir, Dijital ve Ölçeklenebilir” temasıyla şekillenen 2024–2029 dönemine ait stratejik yol haritamızı açıkladık. Bu vizyon, güçlü bankacılık ve finansal hizmetler faaliyetlerimizin yanı sıra enerji ve iklim teknolojileri, malzeme teknolojileri, mobilite çözümleri ve dijital teknolojiler alanlarında dengeli bir portföyü temel alan önümüzdeki beş yıllık büyüme stratejimizin temelini oluşturuyor.

Hedefimiz, 2024 yılı sonunda yaklaşık 10 milyar ABD doları olan Holding net aktif değerini<sup>14</sup>, 2029 yılına kadar yaklaşık 20 milyar ABD dolarına çıkarmak. Portföyümüzün getirisini artırmayı, ağırlıklı ortalama sermaye maliyeti (AOSM) düzeltilmiş getiriyi<sup>15</sup> en az 100 baz puan iyileştirerek önümüzdeki beş yıl içinde +120–150 baz puan aralığına taşımayı hedefliyoruz.

Diğer yandan, banka dışı konsolide gelirlerimiz içindeki döviz oranını 2024 yılındaki yaklaşık %20 seviyesinden %30'un üzerine çıkarmayı planlıyoruz. Aynı zamanda, hem Türkiye’de hem de yurtdışında yatırım yapma kararlılığımızı sürdürüyoruz. Bununla birlikte, banka dışı konsolide yatırım harcamalarının gelire oranını 2024 yılındaki %13,5 seviyesinden önümüzdeki beş yıl içinde %15–%20<sup>16</sup> aralığına çıkarmayı hedefliyoruz. Bu hedef, değer yaratan yatırımların hızını artırma konusundaki kararlılığımızı açıkça ortaya koyuyor.

## UZUN VADELİ ÖNGÖRÜ SAĞLAYAN NET BİR SERMAYE DAĞILIMI ÇERÇEVESİ

- Ana İşlerin Korunması ve Büyütülmesi**
- Pazardaki öncü konumlarımızı güçlendirme
  - Müşteri odaklı kârlı büyüme

- Hissedar Getirisinin Artırılması**
- Temettü Politikası: Net kârın %5–%20’si arasında
  - Yönetim Uzun Vadeli Performans Hedefleri: NAD Büyümesi ve Göreceli Toplam Hissedar Getirisi



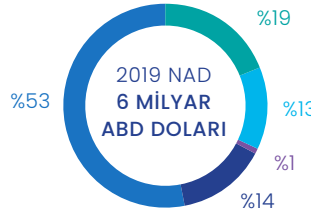
### Sürdürülebilirlik Dönüşümü

- Daha yüksek çarpanlara sahip belirli sektörlerde ölçeklenebilir şirketlere odaklı
- İç Verim Oranı (IRR) > Ağırlıklı Ortalama Sermaye Maliyeti (WACC) + (%1 ile %3 arası)

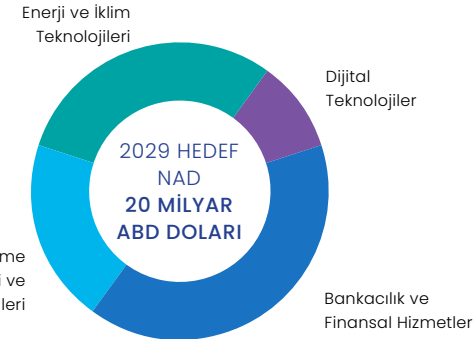
### Bilançonun Etkin Kullanımı

- Net Aktif Değere Oranla Borç Kapasitesi
- Banka Dışı Net Borç / FAVÖK ≤ 2,0x

## Güçlü Büyüme ve Yüksek Getiri ile Daha Dengeli Bir Net Aktif Değer



AOSM Düzeltilmiş Getiri:  
+20 baz puan



AOSM Düzeltilmiş Getiri:  
+120–150 baz puan

Bankacılık ve  
Finansal Hizmetler

Malzeme Teknolojileri  
ve Mobilite Çözümleri

Enerji ve İklim  
Teknolojileri

Dijital  
Teknolojiler

Diğer<sup>17</sup>

<sup>14</sup> Beklenti dönemi sonu, nakit hariç. <sup>15</sup> Beklenti dönemi ortalaması; 2018–2023 Ağırlıklı Ortalama Sermaye Maliyeti (AOSM) %12,43 olup, 2024–2029 dönemi için AOSM %12 varsayılmaktadır. <sup>16</sup> Beklenti dönemi ortalaması baz alınmıştır. Not: Nakit, NAD hesaplamalarına dahil edilmemiştir. 2019 NAD hesaplaması halka açık şirketler için piyasa değerlerini ve halka açık olmayan şirketler için defter değerlerini içermektedir. 2024 NAD hesaplaması halka açık şirketler için piyasa değerlerini, Enerjisa Üretim, Sabancı Building Solutions ve Sabancı İklim Teknolojileri için bağımsız değerlemeyi ve diğer halka açık olmayan şirketler için defter değerlerini içermektedir.

<sup>17</sup> Diğer: 2024 yılı için Carrefoursa, Tursa ve AEO, 2019 yılı için ise bu şirketlerin yanı sıra Exsa (2024 Aralık ayında Tursa tarafından devralınmıştır.) ve 2022 yılında satılan Philsa'yı içermektedir

# Uzun Vadeli Değer Yaratan Finansal Başarı

## VOLATİLİTE ORTAMINDA FİNANSAL ÇEVİKLİĞİ KORUMAK

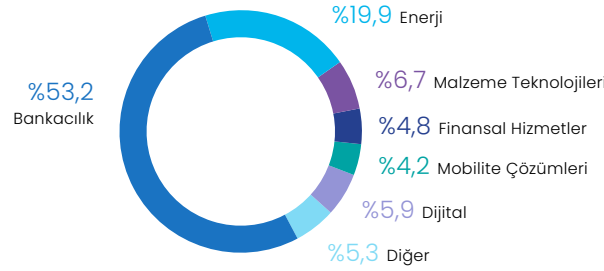
2024 yılı, küresel çapta çalkantıların sürdüğü bir yıl oldu. Yüksek enflasyon ve maliyetlerdeki istikrarsızlık, dünya genelindeki işletmeleri etkilerken, Türkiye'deki makroihtiyati önlemler sürece ilave zorluklar getirdi. Enflasyon ile Türk Lirası'ndaki değer kaybı arasındaki fark ise ihracatçı sektörler üzerinde ek baskı yarattı.

Tüm bu koşullara rağmen, iş kollarımız güçlü operasyonel performans sergiledi; bu başarıda B2B portföyümüz önemli rol oynadı. Sabancı Holding, 2024 yılında reel bazda %6'lık bir kombine gelir büyümesi sağladı. Banka dışı FAVÖK marjlarımız çeyreklik bazda iyileşme gösterirken, stratejik yatırımlara rağmen net borç/FAVÖK oranımız iki katın altında kaldı. Bu sonuçlar, küresel büyüme girişimlerini sürdürmemizi sağlayan finansal çevikliği destekledi.

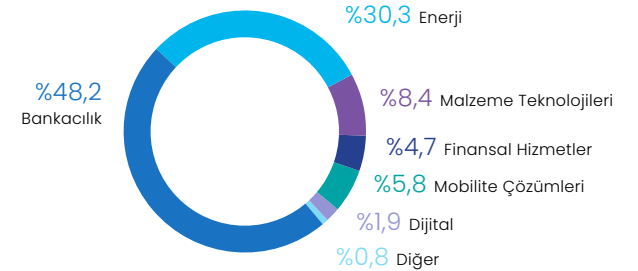
### TMS 29 Dahil (Milyar TL)

|                                       | 2023    | 2024    | Yıllık |
|---------------------------------------|---------|---------|--------|
| Kombine Gelir <sup>1</sup>            | 1.172,6 | 1.243,5 | %6     |
| Kombine FAVÖK                         | 231,2   | 129,0   | (%44)  |
| Konsolide Net Kâr (Ana Ortaklık Payı) | 22,3    | (15,5)  | a.d.   |
| Konsolide Özkaynak Karlılığı          | %7,0    | (%5,1)  | a.d.   |

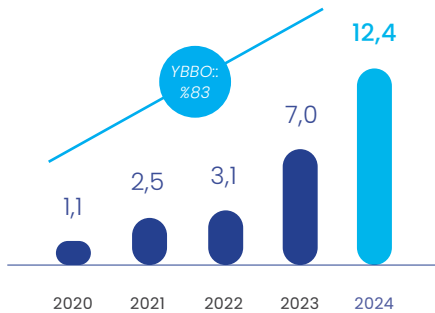
### 2024 Kombine Gelir Dağılımı<sup>18</sup>



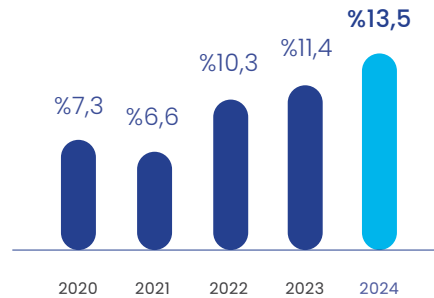
### 2024 Kombine FAVÖK Dağılımı



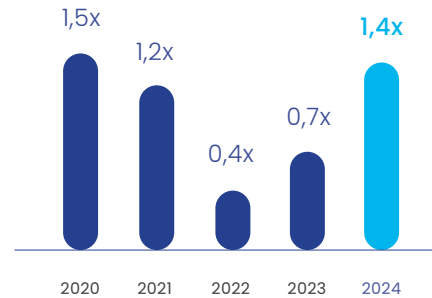
### Holding Solo Net Nakit Pozisyonu (milyar TL)



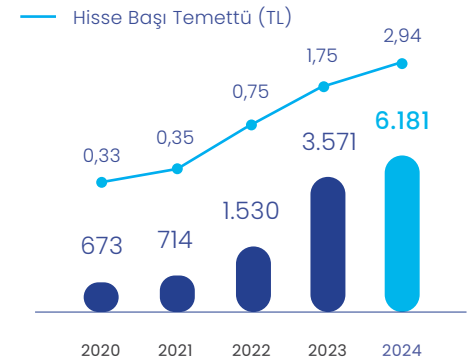
### Banka Dışı Kombine Yatırımlar/Gelir



### Banka Dışı Kombine Net Borç/FAVÖK



### Ödenen Temettü (milyon TL)



# Sürdürülebilirliği Hedeflerden Etkiye Taşımak

Sabancı Holding olarak sürdürülebilirlik vizyonumuzu; iklim odaklı bir yaklaşımdan, daha bütüncül ve doğa temelli bir stratejiye dönüştürdük. Bu strateji yalnızca karbonsuzlaşmayı değil; aynı zamanda su, biyoçeşitlilik ve döngüsel ekonomi alanlarını da kapsıyor. Buna paralel olarak, sosyal gündemimiz doğrultusunda yaptığımız toplumsal yatırımlar, toplumsal cinsiyet eşitliği girişimleri ve topluma uzun vadeli değer katan uygulamalarla sosyal etkimizi derinleştiriyoruz. Bu alanlardaki ilerlememizi her yıl somut göstergelerle ölçümlüyoruz. Bu bütüncül yaklaşım, 2024 yılı boyunca hem insan hem gezegen odaklı bağlılığımızı yansıtan, somut ve uluslararası düzeyde tanınan sonuçlar elde etmemizi sağladı.

## SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK HEDEFLERİMİZE ULAŞMAK İÇİN ÖNCÜ VE ÖRNEK UYGULAMALARI HAYATA GEÇİRİYORUZ.

|                                                           | 2021  | 2022  | 2023  | 2024  | Hedefler <sup>20</sup>             | 2050                                          |
|-----------------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|------------------------------------|-----------------------------------------------|
| <b>Karbonsuzlaşma<sup>19</sup> *</b>                      |       |       |       |       |                                    |                                               |
| Sera gazı emisyonları (Kapsam 1+2, Mt)                    | 11,20 | 9,95  | 8,94  | 9,68  | 6,49                               | Net Sıfır                                     |
| Sera gazı emisyonları (Kapsam 3, Mt)                      | 11,59 | 10,29 | 9,37  | 10,07 | 6,72                               | Net Sıfır                                     |
| <b>Yenilenebilir Enerji</b>                               |       |       |       |       |                                    |                                               |
| Yenilenebilir Elektrik Kullanımı                          | -     | %27   | %54   | %59   | ≥%80                               | -                                             |
| CO <sub>2</sub> içermeyen enerji üretimi <sup>21</sup>    | %43,7 | %45,5 | %46   | %52   | %75                                | %100                                          |
| <b>Döngüsellik*</b>                                       |       |       |       |       |                                    |                                               |
| Toplam atık (bin ton) <sup>22</sup>                       | 42,76 | 52,45 | 55,28 | 72,68 | Döngüsel giriş hedeflerine ulaşmak | Döngüsel tasarım ve çıktı hedeflerine ulaşmak |
| Toplam geri dönüştürülen/yeniden kullanılan <sup>22</sup> | %80   | %78   | %94   | %57   |                                    |                                               |
| <b>Su<sup>24</sup> *</b>                                  |       |       |       |       |                                    |                                               |
| Su Tüketimi (milyon m <sup>3</sup> )                      |       | 10,3  | 9,8   | 8,9   | %15 azaltım                        |                                               |
| Su Çekimi (milyon m <sup>3</sup> )                        |       | 422   | 345,5 | 316,7 | %10 azaltım                        |                                               |

19 Sabancı Holding'in sera gazı emisyonları, Sera Gazı Protokolü'ne uygun olarak özkaynak payı yaklaşımı kullanılarak hesaplanmıştır. Buna göre, Sabancı Holding operasyonlarından kaynaklanan sera gazı emisyonlarını, operasyondaki özkaynak payına göre hesaplamaktadır. 20 Baz yıl: 2021. 21 Kurulu kapasite. 22 Enerjisa Üretim'in kül atıkları hariçtir. 23 Ayrıntılı yol haritası 2025 Sürdürülebilirlik Raporu'nda sunulacaktır. 24 2023 yılında Su Hedefi Projesinin tamamlanmasının ardından, kapsamın tüm küresel operasyonları içerecek şekilde genişletilmesi nedeniyle 2022 ve 2023 yıllarına ait su çekimi ve su tüketimi verileri güncellenmiştir. 2022 baz yılına göre, 2030 yılına kadar su çekimini %10 ve su tüketimini %15 oranında azaltmayı hedefliyoruz. 25 2024 portföyü baz alınmıştır. Bu portföy, 2024 yılı sonu itibarıyla Sabancı Topluluğu şirketlerinin operasyonlarını kapsamaktadır. 2024 yılı içinde planlanmamış olası organik büyümeler ile 2025 ve sonrasında yönelik öngörülen inorganik büyümeler bu kapsam dışında tutulmuştur; zira bu tür gelişmeler baz yıl ve hedeflerin yeniden hesaplanmasını gerektirecektir. Belirlenen hedef, Sabancı Topluluğu şirketlerinin kendi operasyonlarında verimliliği proaktif şekilde artırmaya yönelik yaklaşımını yansıtmaktadır. \*Doğrulanmış veriler için lütfen Ek 3: Performans Göstergeleri bölümüne bakınız.

### Stratejik Sermaye Dağılımı ile Desteklenen Bilime Dayalı Hedefler

○ Sabancı Holding, yalnızca 2050 Net Sıfır Emisyon hedefini değil, aynı zamanda 2021 baz yılına kıyasla karbon denkleştirmesi kullanmadan 2025 yılına kadar %15 ve 2030 yılına kadar %42 oranında Kapsam 1 ve Kapsam 2 sera gazı emisyonu azaltım hedefini de açıklayan Türkiye'deki ilk holding şirkettir.

○ Sürdürülebilirlik kriterlerini sermaye dağılım kriterlerine entegre eden ilk holding şirkettir.

○ Sabancı Holding'in iklim hedefi, küresel olarak tanınan Bilime Dayalı Hedefler Girişimi'nin (SBTi) 1,5°C hedefiyle uyumludur.

○ Topluluk şirketlerimizden Brisa, Çimsa, Kordsa ve Temsa, SBTi'nin 1,5°C senaryosuna uygun bilime dayalı hedeflerini resmi olarak belirlemiştir. Aksigorta, Agesa ve Teknosa ise SBTi'ye resmen taahhütte bulunmuş olup onay süreci devam etmektedir.

# Sürdürülebilirliği Hedeflerden Etkiye Taşımak

## SORUMLU YATIRIM STRATEJİMİZ HEM DOĞA HEM DE SOSYAL GÜNDEMLERİMİZLE UYUMLU

### Sürdürülebilir Finansman

Sürdürülebilir Finansman Taahhüdü (TL, %)<sup>26</sup>

2021

%13,5

2022

%30

2023

%113

2024

%52

### 2030 Hedefi

2023'te 200 milyar TL hedefi  
aşıldı ve Sürdürülebilir  
Finansman Taahhüdü  
800 milyar TL'ye yükseltildi.

### Sorumlu Yatırım

SKA bağlantılı Ar-Ge ve inovasyon yatırımlarının oranı\*

%51

%53

%50

%71

### 2025-2027 Hedefleri

≥%70<sup>27</sup>

SKA bağlantılı 5 milyar ABD doları Yatırım Taahhüdü<sup>29</sup>

-

%10

%24

%28

%100<sup>28</sup>

## Sorumlu Yatırım Politikası yayımlayan ilk holding şirketimiz.

Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (SKA) ile uyum, stratejik karar alma süreçlerimizde yol gösterici bir ilke olarak hizmet ediyor. Bu sayede hayata geçirdiğimiz her girişimin SKA'ların ilerlemesine olumlu katkı sağlamasını güvence altına alıyoruz. Bu yaklaşım yalnızca finansal performansı artırmakla kalmıyor, aynı zamanda hizmet verdiğimiz topluluklar için de pozitif etki yaratıyor.

2027 yılına kadar SKA bağlantılı kümülatif yatırımlarımız 5 milyar ABD dolarına ulaşacak.

2024 yılında Sabancı Topluluğu toplam Ar-Ge ve inovasyon yatırımlarının %71'i SKA'lara hizmet eden alanlara ayrıldı.

Sabancı Renewables, yenilenebilir enerji projeleri geliştirerek kapasitesini 504 MW seviyesine çıkararak faaliyetlerini önemli ölçüde genişletti.

Sabancı Topluluğu, Türkiye'nin en büyük elektrikli araç hızlı şarj istasyonu ağını işletiyor.

Net Sıfır Bankacılık İttifakı üyesi olan Akbank, 2050 yılına kadar Net Sıfır Banka olmayı hedefliyor. Akbank, 2024 yılında 190 milyar TL sürdürülebilir finansman sağlayarak 2021'den bu yana toplam katkısını 416 milyar TL'ye ulaştırdı.

**Akbank 2030 yılına kadar sürdürülebilir finansmanda 800 milyar TL'ye ulaşmayı hedefliyor.**

**Mannok yatırımı ile Topluluğumuzun yakın tarihindeki en büyük yurt dışı alımını gerçekleştirdik.**

Çimsa, İrlanda merkezli ve Avrupa ile Birleşik Krallık'ta sektörünün önde gelen oyuncularından biri olan Mannok Holdings DAC'nin %94,7 hissesini satın aldı.

### Türkiye'de Sürdürülebilir Finansmanın Öncülüğü

Enerjisa Üretim, 2024 yılında 750 MW'lık YEKA RES-2 projesi için, IFC Performans Standartları'na uygun olarak 1 milyar ABD doları tutarında proje finansmanı temin etti ve uluslararası çevresel ve sosyal risk yönetimi çerçeveleriyle güçlü uyumunu gösterdi.

Brisa, 2024 yılında EBRD'den 100 milyon ABD doları tutarında sürdürülebilirlik bağlantılı kredi aldı. Bu işlem, "Yılın Uluslararası Finans Kurumu Kredi Anlaşması" ödülünü kazandı ve Brisa'nın sürdürülebilir büyüme alanındaki liderliğini pekiştirdi.

Çimsa, EBRD'den 25 milyon Euro ve IFC'den 70 milyon ABD doları tutarında finansman temin etti. Bu anlaşmalar, Türkiye çimento sektöründe bir ilki oluşturdu ve Çimsa'yı sektörde yeşil finansman alanında öncü konuma taşıdı.

<sup>26</sup> Akbank, 2023 yılında 200 milyar TL'lik hedefini aşarak 226 milyar TL sürdürülebilir finansman sağlamış ve hedefini 800 milyar TL'ye yükseltmiştir. Veriler, konsolide olmayan yönetim raporlamasına dayanmaktadır ve Sürdürülebilir Finansman Çerçevesi ile uyumlu yeşil (örneğin yenilenebilir enerji, temiz ulaşım) ve sosyal (örneğin temel hizmetlere erişim, kadın girişimcilere ait KOBİ'ler) kredilerin yanı sıra, Sürdürülebilir ve Sosyal Eurobond ÇSY tipi Eurobond ve sendikasyon işlemlerini kapsamaktadır.  
<sup>27</sup> Hedefin 2025 yılına kadar gerçekleştirilmesi planlanmaktadır. <sup>28</sup> Hedefin 2027 yılına kadar gerçekleştirilmesi planlanmaktadır. <sup>29</sup> Veriler kümülatif olarak sunulmuştur. \*Doğrulanmış veriler için lütfen **Ek 3: Performans Göstergeleri** bölümüne bakınız.

# Sürdürülebilirliği Hedeflerden Etkiye Taşımak

## ÇEŞİTLİLİK, EŞİTLİK VE KAPSAYICILIĞI SOSYAL GÜNDEMİMİZİN MERKEZİNDE TUTUYORUZ

|                                                   | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | Hedefler<br>2030 |
|---------------------------------------------------|------|------|------|------|------------------|
| Holding'de kadın lider oranı*                     | %40  | %41  | %41  | %44  | %50              |
| STEM pozisyonlarında kadın oranı*                 | %33  | %33  | %34  | %33  | %50              |
| Gelir getiren pozisyonlarda kadın yönetici oranı* | %43  | %44  | %46  | %45  | %50              |

Sabancı Holding, toplumsal cinsiyet eşitliğini desteklemek amacıyla belirli kotalar uygulamaktadır.

Holding, eşit işe eşit ücret ilkesini hayata geçirmiş; tüm gelişim programlarında %50 kadın kotası ve üst düzey yönetici işe alım listelerinde %30 kadın kotası uygulamasını başlatmıştır.

2024 yılında, Topluluğumuzda göreve yeni atanan CEO'ların %50'si kadınlardan oluşmuştur. Tüm Topluluk şirketlerinin yönetim kurullarında en az bir kadın üye yer almaktadır.

*Sabancı Topluluğu'nun Sosyal Gündemi, toplum üzerinde anlamlı ve ölçülebilir etki yaratma konusundaki kararlılığımızı ortaya koymaktadır.*

2024 yılında, Türkiye genelinde yeni bir sosyal girişim modeli oluşturarak Sabancı Gençlik Seferberliği'ni başlattık. "Beyin göçünü beyin gücüne dönüştürmek" hedefiyle yola çıkan bu program, Sabancı Teknoloji ve Etki Merkezleri aracılığıyla Türkiye'deki üniversite kampüslerine yayılacak.

2024 yılında, beş farklı şehirde yedi Teknoloji ve Etki Merkezi ile [sabancigenclikseferberligi.com](https://sabancigenclikseferberligi.com) adresinde yer alan bir dijital merkez olmak üzere toplam sekiz merkez kuruldu.

2026 yıl sonuna kadar 30 bin gence ulaşmayı, faaliyetlerimizi 34 il, 35 üniversite ve iki uluslararası merkeze yaymayı hedefliyoruz.

*Sabancı Holding, TIME dergisinin "2024 Dünyanın En İyi Şirketleri" listesinde 405. sırada yer alarak en üst sıradaki Türk şirketi oldu ve Forbes dergisinin "2024 Dünyanın En İyi İşverenleri" listesinde de yer aldı.*

Sabancı Gençlik Seferberliği, Davos İletişim Ödülleri'nde "En İyi Kurumsal Sosyal Sorumluluk / ÇSY" kategorisinde Gümüş Ödül'e layık görüldü.

Sabancı Holding, yatırım profesyonellerinin değerlendirmelerine dayanan Extel Gelişmiş Avrupa & Gelişmekte olan Avrupa, Orta Doğu ve Afrika bölgeleri Yönetim Ekibi anketinde "En İyi ÇSY Programı" ödülünü aldı.

Ayrıca, EFQM tarafından altı elmasla ödüllendirilen Sabancı Holding, "Sürdürülebilirlikte Üstün Başarı" özel ödülünün de sahibi oldu.

\*Doğrulanmış veriler için lütfen Ek 3: Performans Göstergeleri bölümüne bakınız.

# Sürdürülebilirliği Hedeflerden Etkiye Taşımak

## TEDARİK ZİNCİRLERİMİZDE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİ İLERİ TAŞIYORUZ

2024 yılında, sürdürülebilirlik standartlarını tüm değer zincirlerimize entegre etme yönündeki çalışmalarımızı derinleştirdik.

**Akbank**, tedarikçilerin sürdürülebilirlik performansını ödüllendiren AB destekli finansal çözümler sunan Türkiye'nin ilk **Sürdürülebilir Tedarikçi Finansmanı Programını** başlattı.

**Brisa**, **SUSPRO Programı** aracılığıyla kritik tedarikçilerinin **%45'ini SBTi ile uyumlu iklim hedeflerine** taahhütte bulunmaya yönlendirerek Kapsam 3 emisyon yönetiminde ilerleme kaydetti.

**Enerjisa Enerji**, **Sorumlu Tedarik Zinciri Yönetim Sistemi**'ni tam kapsamlı olarak devreye aldı. **Enerjisa Üretim**, detaylı tedarikçi risk haritaları oluşturdu ve tüm tedarik sözleşmelerine **ÇSY maddeleri** ekledi.

**Akçansa**, **80 tedarikçiyi** ÇSY kriterlerine göre denetledi ve yapılandırılmış **bir düzeltici eylem süreci oluşturdu**.

**Carrefoursa**, sürdürülebilirlik temelli tedarikçi performans modelini geliştirdi, özel markalı ürünler için **Yaşam Döngüsü Değerlendirmesi (LCA)** projeleri başlattı ve tedarik zinciri genelinde sosyal uygunluk denetimlerini yaygınlaştırdı.

**Temsa**, dayanıklılık, ÇSY denetimleri ve yeşil lojistik girişimlerine odaklanan **IMPACT Sürdürülebilir Tedarikçi Gelişim Programını** genişletti.

**Kordsa**, yıllık **Sürdürülebilirlik Anketine 80 tedarikçiyi** dahil etti ve ÇSY değerlendirmelerini güçlendirdi.

**Teknosa**, sürdürülebilir tedarik uygulamalarını ve tedarik zinciri dayanıklılığı planlamasını daha da geliştirdi.

**Çimsa**, **Synesgy platformu** üzerinden **63 öncelikli tedarikçi** ile ÇSY öz değerlendirmeleri gerçekleştirdi ve tedarikçi gelişimine yönelik sistematik bir yaklaşım benimsedi. Ayrıca, değerlendirmeden uygulamaya geçerek tedarikçi etkileşimini daha ileriye taşıdı. İlk **"Supply & Sustain"** etkinliğinde tedarikçilerini, şirketin **"Griden Yeşile"** dönüşüm yol haritasının aktif katılımcıları olmaya davet etti ve birlikte daha sürdürülebilir bir

tedarik zinciri oluşturma kararlılığını ortaya koydu.

**Sorumlu Satın Alma**, **Tedarikçi Davranış Kuralları** ve **Tedarikçi Yönetim Politikaları** temelinde şekillenen bu yapı doğrultusunda Çimsa, **performans puan kartları** ve özel **iyileştirme geri bildirimleri** sunmaya başlayacak. 2025 itibarıyla, bu yapı; **eğitimler**, **seminerler** ve **periyodik saha ziyaretleri** içeren kapsamlı bir destek programına dönüşecek.

Tedarikçileriyle birlikte geliştirilen **uzun vadeli, sürdürülebilirlik odaklı eylem planları** sayesinde Çimsa, **daha sorumlu, daha dayanıklı ve geleceğe hazır** bir ekosistem oluşturmaya hedefliyor.

*Bu çabalar, pasif tedarik uygulamalarından proaktif, iş birliğine dayalı bir değer zinciri dönüşümüne geçişi temsil ederek, kapsayıcı ve dayanıklı büyüme vizyonumuzu güçlendiriyor.*

# Sürdürülebilirliği Hedeflerden Etkiye Taşımak

## ÇSY DERECELENDİRMELERİMİZ VE ENDEKS PERFORMANSIMIZ

2024 yılında, **MSCI ESG Ratings** değerlendirmesinde **AA notumuzu** koruyarak, ÇSY risk yönetimi ve raporlama uygulamalarımızdaki tutarlılığımızı kanıtladık. **LSEG ESG Ratings** kapsamında ise performansımız **A (Mükemmel)** olarak derecelendirildi. Bu sonuç, küresel düzeyde 50'den fazla yatırım holdingi arasında raporlama kalitemizin liderliğini yansıtıyor.

İki yıl üst üste **S&P Global Sürdürülebilirlik Yıllığı**'nda yer aldık; sürdürülebilirlik stratejimizin kapsamı ve derinliği küresel ölçekte bir kez daha takdir edildi.

Liderlik konumumuz, Türkiye sermaye piyasalarındaki pozisyonumuzla bir kez daha teyit edildi. Topluluk şirketlerimiz **Akbank, Çimsa** ve **Enerjisa Enerji** ile birlikte, **Borsa İstanbul Sürdürülebilirlik 25 Endeksi (XSD25)**'nde yer almaya devam ettik. Bu endeks, Türkiye'nin hem sürdürülebilirlik performansı hem de piyasa likiditesi açısından önde gelen şirketlerini içeriyor.

Buna ek olarak, **Sabancı Holding, Agesa, Akbank, Akçansa, Aksigorta, Brisa, Çimsa, Enerjisa Enerji,**

**Kordsa** ve **Teknosa** dahil olmak üzere toplam **on Topluluk şirketimiz**, sektörler genelinde sürdürülebilirlik ekosistemimizin derinliğini ve tutarlılığını gösteren daha geniş kapsamlı **BIST Sürdürülebilirlik Endeksi (XUSR)**'nde yer aldı.

**Doğa**, ajandamızın merkezinde yer almaya devam ediyor. **2024 yılında, Akbank, Brisa, Carrefoursa, Çimsa, Enerjisa Enerji, Kordsa ve Teknosa** olmak üzere **yedi şirketimizle birlikte İklim Değişikliği ve Su Güvenliği alanlarında CDP Global A Listesi'ne girmiş olmaktan gurur duyduk.**<sup>30</sup>

Bu başarı, Topluluğumuzun sadece karbon yönetimi konusunda değil, daha geniş kapsamlı doğa ile ilgili riskler ve fırsatlar konusunda da liderlik yapma hedefini yansıtıyor. Ayrıca, **Carrefoursa, Orman Programı** kapsamında **A – liderlik notu** olarak bu alanda Türkiye'den bu başarıyı elde eden ilk ve tek şirket olmuştur.

Bu başarılı sonuçlara ek olarak, **Sabancı Holding, EFQM Küresel Ödülü** kapsamında **altı elmas** ile ödüllendirilmiş, ayrıca Sürdürülebilirlikte Üstün Başarı kategorisinde özel ödül almaya layık görülmüştür. Bu ödüller, Sabancı'da

sürdürülebilirliğin sadece mevzuata uyumla sınırlı olmadığını, düşünme, karar alma ve büyüme şeklimizin bir parçası olduğunu teyit etmektedir.

Topluluk genelindeki ödüllerin yanı sıra, şirketlerimiz de dünya çapında tanınan referanslar ve sertifikalarla sürdürülebilirlik liderliklerini güçlendirmeye devam etti.

**Brisa, Çimsa** ve **Kordsa, EcoVadis Altın Madalya** statüsüne ulaşarak ilk %5'lik dilimde yer alırken, **Temsa** ise **Gümüş Madalya** statüsüne ulaştı ve tüm sektörlerdeki şirketler arasında ilk %15 içinde konumlandı; tüm şirketlerimiz çevre, işgücü, etik ve sürdürülebilir tedarik uygulamalarındaki mükemmellikleri ile tanındı.

**Sertifikasyon başarıları kapsamında, Akçansa**, agrega üretiminde **Platinum seviyesinde CSC sertifikası** alan **Türkiye'deki ilk şirket** oldu. **Çimsa** ise küresel ayak izini, temel operasyonlarında aldığı **CSC Gold** ve **LEED Gold** sertifikalarıyla genişletti. **Kordsa**, sürdürülebilir hammadde tedariki için **ISCC+ sertifikası** olarak döngüsel ekonomi dönüşümünü güçlendirdi.

<sup>30</sup> İklim ve/veya su yönetimi alanındaki liderlikleri ile CDP Global A Listesi'nde yer alanlar.

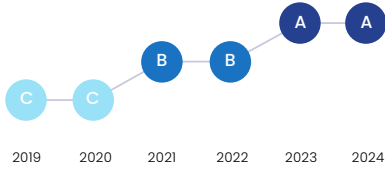
# Sürdürülebilirliği Hedeflerden Etkiye Taşımak

## ÜSTÜN ÇSY PERFORMANSIMIZ DÜNYA ÇAPINDA TANINDI.

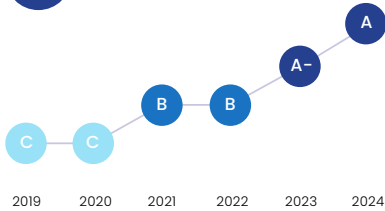
**CDP**

**2024 CDP**  
Sabancı Holding Puanı

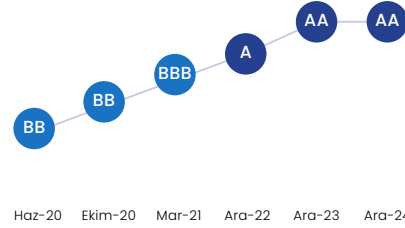
**A** İKLİM DEĞİŞİKLİĞİ



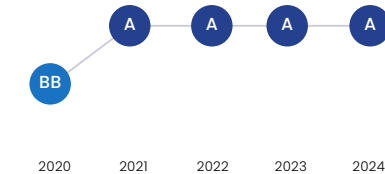
**A** SU GÜVENLİĞİ



**MSCI**



**LSEG**



**MSCI**

YEREL SIRALAMA



GLOBAL SIRALAMA



**CDP**

İKLİM  
DEĞİŞİKLİĞİ



SU  
GÜVENLİĞİ



**S&P Dow Jones  
Indices**

A Division of S&P Global



**LSEG**



**S&P Global**

Sabancı Holding, iki yıl üst üste S&P Global Sürdürülebilirlik Yıllığı'nda yer aldı.

**BORSA  
İSTANBUL**

Sabancı Holding, Borsa İstanbul Sürdürülebilirlik 25 Endeksi (XSD25)'nde yer almaya devam etti ve ilk 10 bileşen arasında konumlandı.

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

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

# Sabancı Topluluğu'nda Entegre Sürdürülebilirlik Sürdürülebilir Bir Gelecek için Işığı Yakalamak

Güneş panellerinin güneş ışığını kullanarak temiz enerji üretmesi gibi, Sabancı Holding sürdürülebilirlik ilkelerini faaliyetlerinin her boyutuna yansıtıyor. Bilgiyi özümseyerek, yeni teknolojilere uyum sağlayarak ve sürekli gelişerek, işimizin **verimli, geleceğe hazır ve amaç odaklı** kalmasını sağlıyoruz. Yenilenebilir enerji, biyoçeşitliliğin korunması ve iklim direncine odaklanmamız, **sektörler genelinde net pozitif etki yaratan bir katalizör** olmamızı sağlıyor.

# Öncelikli Konularımız

*Öncelikli konularımızı belirlemek için, gelişmekte olan uluslararası standartları göz önünde bulundurarak çifte önemlilik analizi gerçekleştirdik.*

Amacımız, hem iç hem de dış paydaşlarımızın katılımını sağlayarak öncelikli konuları kapsamlı bir bakış açısıyla belirlemektir.

Başlangıçta, literatür taramaları, paydaş görüşleri ve uluslararası standartlar doğrultusunda karşılaştırma analizleri yoluyla potansiyel öncelikli konuların kapsamlı bir listesini oluşturduk. Bu aşamada, yıl boyunca hem iç hem de dış paydaşlarımızdan aldığımız geri bildirimleri dikkate aldık ve sürdürülebilirlik raporlama standartlarındaki güncel gelişmeleri, küresel trendleri, küresel en iyi uygulamaları ve geçmiş önceliklendirme değerlendirmelerinde elde edilen öncelikli konuları gözden geçirdik.

Ayrıca bazıları aşağıda belirtilen çeşitli kaynaklardan alınan kılavuzları da değerlendirmeye dahil ettik:

- Avrupa Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları (ESRS) Çifte Önemlilik Rehber Dokümanı.
- Sürdürülebilirlik Muhasebesi Standartları Kurulu (SASB) Varlık Yönetimi ve Bankacılık sektörleri için öncelikli konular.

- MSCI ESG önceliklendirme haritası.
- Dow Jones Sürdürülebilirlik Endeksi de içinde olmak üzere S&P Sürdürülebilirlik Endeksi kriterleri.
- Dünya Ekonomik Forumu 2024 Küresel Risk Raporu.

Bu çalışmalara paralel olarak ve küresel kalkınma ve değerlendirme kuruluşlarından gelen geri bildirimleri de dikkate alarak toplam on sekiz öncelikli konu belirledik.

Analiz sonuçlarını çifte önemlilik çerçevesi bağlamını gözetererek nasıl kullanabileceğimizi inceleyerek öncelikli konuları değerlendirdik. Belirlediğimiz 18 öncelikli konu ile ESRS rehber dokümanında belirtilen konular arasındaki benzerlik ve farklılıkları analiz ettik. Faaliyetlerimizin ve iş modelimizin doğası, faaliyet gösterdiğimiz sektörler, operasyonlarımızın coğrafi konumları, duran varlıklarımız, iç ve dış paydaşlarımız gibi önemli faktörleri göz önünde bulundurduk.

Öncelikli konularımızı saptadıktan sonra, öncelik bazında değerlendirilmek üzere seçtiğimiz 18 öncelikli konu için oluşturduğumuz soru formlarını iç ve dış paydaşlarımıza anket yoluyla yönelttik.

## Öncelikli Konularımız

- Biyoçeşitlilik ve Doğa Pozitif Eylemler
- Dijital Teknolojiler
- Döngüsel Ekonomi
- Fırsat Yönetimi ve Çeviklik
- Finansal Performans
- İklim Acil Durumu
- İnsan Hakları ve Fırsat Eşitliği
- İnovasyon ve AR-GE
- İş Sağlığı ve Güvenliği
- İtibar Yönetimi
- Kurumsal Yönetişim
- Paydaşlarla İş Birlikleri ve Etkili İletişim
- Risk Yönetimi ve Dayanıklılık
- Siber Güvenlik ve Veri Gizliliği
- Sorumlu Yatırım ve Sürdürülebilir İş Modelleri
- Tedarik Zinciri Yönetimi
- Toplumsal Katkı ve Yatırımlar
- Yetenek Yönetimi

## Öncelikli Konularımız

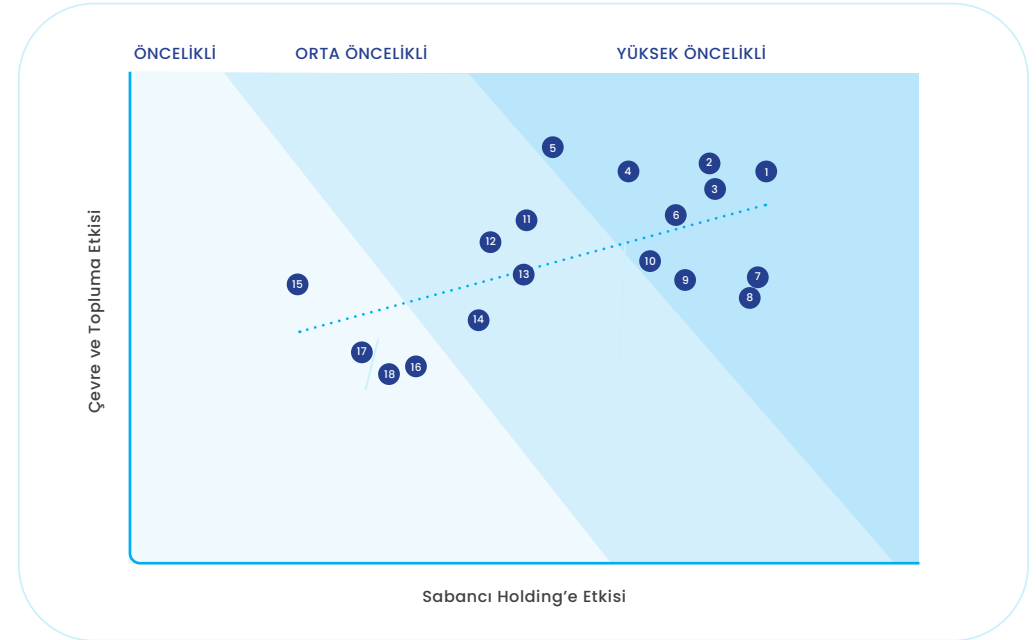
Sabancı Holding'in faaliyetlerinden etkilenen ve mali yıl boyunca aktif iş birliği içinde olduğumuz paydaşlarımızı sekiz gruba ayırdık:

- Üst Yönetim,
- Topluluk Şirketleri ve Temsilcileri,
- Çalışanlar,
- Yatırımcılar,
- İş Ortakları,
- Akademi,
- Sivil Toplum Kuruluşları (STK'lar),
- Düşünce Liderleri.

Bu paydaş gruplarından gelen anket sonuçlarına dayanarak kısa vadeli stratejik yönümüzü, günlük operasyonlarımızı ve uzun vadeli stratejik kararlarımızı etkileyecek öncelikli konuların sürdürülebilirlik üzerindeki etkisine karar verdik.

Anket sonuçlarını topladıktan sonra, tüm paydaş geri bildirimleri ve değerlendirmeleri önceden belirlenmiş kriterlere göre puanlandı ve ağırlıklandırıldı. Buna paralel olarak, Sabancı Holding'in öncelikli konulara stratejik bakış açısını değerlendirmek üzere ilgili paydaşlarla yüz yüze ve online toplantılar gerçekleştirdik. Ayrıca SASB Dört Aşamalı Etki Analizi'ni kullanarak finansal etki ve riskleri, yasal etkileri, rekabet avantajı yaratma potansiyelini ve inovasyon fırsatlarını değerlendirdik. Bu değerlendirmelere dayanarak, daha yüksek puan alan konular daha önemli kabul edildi. Nihai sonuçlar bir önceliklendirme matrisine yansıtıldı. Matrisin dikey ekseninde "Çevre ve Toplum Üzerindeki Etki" başlığı altında iş faaliyetlerimizin çevre ve toplum üzerindeki etkilerini analiz ederken, yatay eksen ise "Sabancı Holding Üzerindeki Etki" başlığı altında çevresel ve sosyal konuların iş faaliyetlerimiz ve finansalları üzerindeki etkilerini ele aldık.

### ÇİFTE ÖNEMLİLİK MATRİSİ ✓



- 1 Finansal Performans
- 2 İklim Acil Durumu
- 3 Döngüsel Ekonomi
- 4 Sorumlu Yatırım ve Sürdürülebilir İş Modelleri
- 5 Yetenek Yönetimi
- 6 Kurumsal Yönetişim
- 7 Fırsat Yönetimi ve Çeviklik
- 8 Dijital Teknolojiler
- 9 Paydaşlarla İş Birlikleri ve Etkin İletişim

- 10 Risk Yönetimi ve Dayanıklılık
- 11 İnovasyon ve Ar-Ge
- 12 Tedarik Zinciri Yönetimi
- 13 İtibar Yönetimi
- 14 İş Sağlığı ve Güvenliği
- 15 Toplumsal Katkı ve Yatırımlar
- 16 İnsan Hakları ve Fırsat Eşitliği
- 17 Biyoçeşitlilik ve Doğa Pozitif Eylemler
- 18 Siber Güvenlik ve Veri Gizliliği

# Öncelikli Konularımız

## KAPSAMLI RİSK VE FIRSAT DEĞERLENDİRMESİ

*Uluslararası standartlar, ESRS gereklilikleri ve literatür taraması yoluyla, Sabancı Holding için mevcut ve gelecekteki tüm konularla ilgili 152 risk ve fırsat ile 114 olumlu ve olumsuz etkiden oluşan bir liste oluşturduk.*

Bu liste, iki mali yıl sonra (2025 mali yılı için) tekrarlanacak olan önemlilik analizine kadar her yıl yeniden değerlendirilmek üzere tasarlanmıştır.

## SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK ETKİLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Tüm değer zinciri boyunca sürdürülebilirlik etkilerimizi, risklerimizi ve fırsatlarımızı değerlendirdik. ESRS gereklilikleri doğrultusunda, etki önemliliğini büyüklük, kapsam, olumsuz etkilerin yönetilebilirliği ve meydana gelme sıklığına göre değerlendirdik.

Finansal önemlilik tarafında ise risklerin/fırsatların finansal etkilerini ve gerçekleşme sıklığını dikkate aldık. Bu değerlendirmeler Sabancı Holding Risk Departmanı'nın katkılarıyla Kurumsal Risk Yönetimi (ERM) sürecine entegre edilmiştir.

Çifte önemlilik matrisimizin 2023 yılı sonuçları Holding Yürütme Kurulu ve Holding Yönetim Kurulu Sürdürülebilirlik Komitesi tarafından imzalanmıştır.

**2024 yılında, öncelikli konularımızı yeniden değerlendirerek, Sabancı Holding'in temel önceliklerini yansıtmaya devam ettiğinden emin olduk. Sonuçlar, mevcut önemlilik matrisinin geçerliliğini koruduğunu ve 2024 mali yılında da kullanılmaya devam edileceğini teyit etti. 2025 mali yılı için kapsamlı bir çifte önemlilik analizi yapılacak ve bu değerlendirme, Yönetim Kurulu Sürdürülebilirlik Komitesi ve Yürütme Kurulu'nun onayına tabi olacak ve üçüncü taraf güvence sağlayıcı tarafından doğrulanacaktır.**

## ÜÇÜNCÜ TARAF DENETİMİ VE VALIDASYON

Sabancı Holding'deki önceliklendirme analiz süreci, değerlendirmemizin doğruluğunu, güvenilirliğini ve şeffaflığını sağlamak için üçüncü taraf bir güvence sağlayıcı tarafından doğrulanmaktadır.

Bu bağımsız doğrulama, metodolojimizin, veri toplama ve analizimizin uluslararası standartlarla uyumlu olduğunu teyit ederek paydaşlarımıza önemlilik tespitlerimizin şeffaflığı konusunda güven vermektedir.

Bu doğrulama işlemi ile sürdürülebilirlik uygulamalarımızdaki hesap verebilirlik ve sürekli iyileştirme taahhüdümüzü ortaya koyuyoruz.

# Ortaya Çıkan Küresel Risklere Yanıtımız

Belirsizliğin giderek derinleştiği ve küresel eğilimlerin birbirinden ayrıştığı bir ortamda faaliyet gösteriyoruz. Değer yaratımına dair kurallar, yeni düzenleyici paradigmlar, jeopolitik gerilimler ve toplumsal beklentilerdeki değişimlerle yeniden şekilleniyor.

**En öncelikli gelişmeler arasında, özellikle Türkiye ve ana ihracat pazarlarında karbon fiyatlandırma mekanizmalarının yaygınlaşması ve ÇSY politikalarının dünya genelinde giderek kutuplaşması yer alıyor.**

Bu riskler, yalnızca iş modellerinin dayanıklılığını değil, aynı zamanda uzun vadeli planlamanın tutarlılığını ve paydaşların uyumunu da zorlaştırıyor.

**Sabancı Holding olarak riski, kontrol altına alınması gereken bir değişken olarak değil, dönüşüm süreçlerine yön veren stratejik bir mercək olarak görüyoruz.**

Düzenleme, finans, çevre veya itibar alanlarında ortaya çıkan riskler birbiriyle bağlantılı ve dinamiktir. Bu riskler, dış sinyallerin parçalı ya da çelişkili olduğu durumlarda bile öngörü, uyum yetkinliği ve sürdürülebilirlik ilkelerine tutarlı bir bağlılık gerektiriyor.

**Yönetişim çerçevemiz, disiplinli bir gözetim ve koordineli bir yanıt mekanizması sağlıyor.** Yönetim Kurulu; Yönetim Kurulu Sürdürülebilirlik Komitesi, Riskin Erken Saptanması Komitesi ve Denetim Komitesi'nin desteğiyle bu süreçte merkezi bir rol üstleniyor. Sürdürülebilirlik

Liderliği Komitesi, Topluluk şirketleri genelinde üst yönetim düzeyinde uyumun sağlanmasına katkıda bulunurken; Yatırım Komitesi ÇSY kriterlerini ve geçiş risklerini sermaye tahsis kararlarına entegre ediyor.

**Bu bütünleşik model, riskleri sektörler ve coğrafyalar genelinde holistik olarak değerlendirmemize ve erken uyarı sinyallerini bilgiye dayalı eyleme dönüştürmemize olanak tanıyor.** Bu modeli, özellikle ortaya çıkan iki yeni risk alanındaki zorlukları yönetmek için uyguluyoruz:

Türkiye ve Avrupa Birliği'nde emisyon ticareti ve sınırda karbon düzenlemelerinin yürürlüğe girmesi ve ÇSY alanında küresel ölçekte artan söylem farklılaşması. Her iki gelişme de Sabancı Holding'in portföyü, yatırım planlaması ve pazarlara erişimi üzerinde doğrudan etkiye sahip olarak yer alıyor.

**Bu durum karşısında, düzenlemeler kapsamındaki belirsizlikler, değişen piyasa beklentileri ve sürdürülebilirlik konularındaki zorlukları ele almak için organizasyonel kapasitemizi güçlendirmeye devam ediyoruz.** Bu kapsamda senaryo analizlerini geliştiriyor, bilime dayalı iklim hedeflerimizi tüm iştiraklerimize yaygınlaştırıyor, ölçeklenebilir düşük karbon çözümlerine yatırım yapıyor ve hem yerel hem de küresel düzenlemeler ile diğer küresel standartlara uyumlu ÇSY veri altyapımızı güçlendiriyoruz. Aynı zamanda, küresel yatırımcılarla yakın ilişkilerimizi devam

ettiriyor, sürdürülebilirliği dayanıklılık ve rekabet avantajı kaynağı olarak konumlandıran uzun vadeli bakış açımızı yineliyoruz.

**Bu ortaya çıkan riskler, Sabancı Holding tarafından belirlenen Kurumsal Yönetişim, İtibar Yönetimi, Finansal Performans, Sorumlu Yatırım ve Sürdürülebilir İş Modelleri, Fırsat Yönetimi ve Çeviklik, Risk Yönetimi ve Dayanıklılık ile Paydaşlarla İş Birlikleri ve Etkin İletişim gibi çok çeşitli öncelikli konularla doğrudan bağlantılı.** Risk yönetimi uygulamalarımızı bu öncelikli konularla bağlantılı hale getirerek, stratejimizin hem fırsat odaklı hem de etki bilincine sahip olmasını sağlıyoruz.

**Sabancı Holding'de liderliği bir unvan olarak değil, belirsizlik karşısında kararlılıkla hareket etme sorumluluğu olarak görüyoruz.** Günümüzde dayanıklılık; riski stratejiye, sürdürülebilirliği ise yönetişime entegre etmek anlamına geliyor. Uzun vadeli başarı için gerekli sistemleri, kültürü ve iş birliklerini oluştururken, değişen dinamiklere çeviklikle yanıt vermek anlamına geliyor. Aynı zamanda, netlik, şeffaflık ve tüm paydaşlara karşı derin bir sorumluluk duygusuyla ilerlemek anlamına geliyor. Bunu yaparken, yalnızca değeri korumayı değil; etik, kapsayıcı ve uzun vadeli bir yaklaşımla değer yaratmayı hedefliyoruz.

# Ortaya Çıkan Küresel Risklere Yanıtımız

## TÜRKİYE VE ANA İHRACAT PAZARLARINDA ORTAYA ÇIKAN KARBON PİYASASI DÜZENLEMELERİ

### Ortaya Çıkan Riskin Tanımı

Türkiye Büyük Millet Meclisi'nin yakın zamanda kabul ettiği İklim Kanunu ile Türkiye, Net Sıfır hedeflerini destekleyen ve Avrupa Yeşil Mutabakatı ile uyumlu, kapsamlı bir düzenleyici çerçeve oluşturma yolunda önemli bir adım attı. Bu yasa, Sabancı Holding'in güçlü bir konuma sahip olduğu çimento ve enerji gibi emisyon yoğun sektörlerden başlayarak, önemli sektörlerde karbon fiyatlandırmasını getirecek ulusal Emisyon Ticaret Sistemi'nin (ETS) devreye alınması için yasal zemin hazırlamaktadır.

ETS kapsamında, şirketlerin sera gazı emisyonlarını izleme, raporlama ve belirlenen yükümlülükleri yerine getirme sorumluluğu bulunmakta; bu yükümlülükler tahsisatların satın alınması ve teslim edilmesiyle karşılanmaktadır. Bu durum, etkin karbon yönetimi ve uyum sistemlerinin stratejik önemini artırmaktadır.

Buna ek olarak, AB Sınırdaki Karbon Düzenleme Mekanizması (CBAM), özellikle AB'ye ihracat yapan enerji yoğun iş alanlarında Sabancı Holding için bir geçiş riski oluşturmaktadır. Karbon raporlama gereklilikleri ve yakında yürürlüğe girecek karbon sertifikalarının maliyeti, işletme giderlerini artırabilir ve rekabet gücünü azaltabilir. Bu risk, düşük karbonlu üretim teknolojilerinin henüz tam olarak ölçeklenebilir olmadığı alanlarda daha belirgindir.

### Etki

AB ETS ve CBAM gibi düzenleyici çerçeveler ilk olarak Avrupa'da ortaya çıkmış olsa da, benzer karbon fiyatlandırma mekanizmaları şu anda Asya ve Türkiye dahil olmak üzere diğer bölgelere hızla yayılmaktadır. Düzenlenmiş karbon piyasalarına yönelik bu küresel geçiş, Sabancı Holding'in önemli faaliyetlerinin bulunduğu ve 2024 yıl sonu itibarıyla toplam gelirinin %24'ünü oluşturan çimento ve enerji gibi karbon emisyonları yoğun sektörler için artan maliyet baskıları ve uyum yükümlülükleri doğurmaktadır. Bu gelişen düzenleyici ortam, Sabancı Holding'i yalnızca uluslararası pazarlardaki rekabetçiliğini korumak için değil, Türkiye'de iklim politikalarının gelişmekte olduğu bir dönemde yurt içindeki faaliyet iznini sürdürebilmek için de iklimle bağlantılı yeni düzenlemelere proaktif biçimde uyum sağlamaya yöneltmektedir. Bu bağlamdaki temel riskler; yükselen karbon maliyetlerinden, artan uyum yükümlülüklerinden ve yüksek emisyonlu ürünlerin pazara erişiminde yaşanabilecek olası sınırlamalardan kaynaklanmaktadır.

# Ortaya Çıkan Küresel Risklere Yanıtımız

## TÜRKİYE VE ANA İHRACAT PAZARLARINDA ORTAYA ÇIKAN KARBON PİYASASI DÜZENLEMELERİ

### Azaltıcı Önlemler

Özellikle Türkiye'nin ETS ve AB'nin CBAM düzenlemeleri başta olmak üzere, ortaya çıkan karbon piyasası mekanizmalarıyla ilişkili artan düzenleme risklerine yanıt vermek amacıyla Sabancı Holding, portföyü genelinde yapılandırılmış ve ileriye dönük bir risk yönetimi yaklaşımı uygulamaktadır. Halihazırda bu mekanizmaların kapsamına giren veya bu mekanizmalardan etkilenmesi muhtemel tüm Topluluk şirketleri, çeşitli karbon fiyatlandırma senaryoları altında potansiyel finansal ve operasyonel etkileri değerlendirmek üzere detaylı senaryo analizleri gerçekleştirmiştir. Bu analizler, stratejik karar alma süreçlerine yön vermekte ve şirkete özgü karbonsuzlaşma yol haritalarının tasarlanmasına katkı sağlamakta, böylece Topluluğun geçiş planı çalışmalarını desteklemektedir.

Sabancı Holding'in birçok iştiraki, halihazırda Bilime Dayalı Hedefler Girişimi (SBTi) ile uyumlu emisyonları azaltım hedefleri belirlemiştir. Bu şirketler, uzun vadeli stratejilerinin bir parçası olarak düşük karbon teknolojileri, enerji verimliliği ve temiz enerji çözümlerine yatırım yapmaya öncelik vermektedir. Bu proaktif yaklaşım, Topluluğun düzenlemelere karşı hazırlık seviyesini artırırken; giderek sıkılaşan iklim politikaları ile birlikte potansiyel uyum maliyetlerinin azaltılmasına ve hem yerel hem de küresel pazarlarda rekabet gücünün korunmasına olanak sağlamaktadır.

Uygulama sürecini daha da güçlendirmek amacıyla Sabancı Holding, karbon veri altyapısını, dijital sistemlerini ve raporlama yetkinliklerini geliştirmeye devam etmektedir. Yerel ve küresel düzenlemeler ve standartlarla uyumlu, merkezi bir ÇSY raporlama çerçevesi, tüm Topluluk şirketlerinde şeffaf, doğrulanabilir ve karar alma süreçlerini destekleyen sürdürülebilirlik beyanlarının yapılmasını sağlamaktadır. Bu çabalar, operasyonel karmaşıklığı azaltan ve veri bütünlüğünü artıran dijital ÇSY altyapısına yapılan sürekli yatırımlarla güçlendirilmektedir.

Sabancı Holding'in yönetim modeli, sürdürülebilirliği en üst düzeyde karar alma süreçlerine entegre etmektedir. Gözetim, Yönetim Kurulu tarafından sağlanırken, uygulama Holding Sürdürülebilirlik Direktörlüğü tarafından koordine edilmektedir. ÇSY performansı, üst düzey yöneticilerin ücretlendirmesine, sermaye tahsisine ve risk yönetimi süreçlerine entegre edilerek kurum içi hesap verebilirlik güçlendirilmektedir.

### İlgili Öncelikli Konular

- Finansal Performans
- Sorumlu Yatırım ve Sürdürülebilir İş Modelleri
- İnovasyon ve Ar-Ge
- Risk Yönetimi ve Dayanıklılık

# Ortaya Çıkan Küresel Risklere Yanıtımız

## ÇSY KUTUPLAŞMASI

### Ortaya Çıkan Riskin Tanımı

Önemli pazarlarda siyasi ve düzenleyici dinamiklerin değişmesiyle birlikte, küresel ÇSY ortamı daha karmaşık ve parçalanmış bir evreye girmektedir. Amerika Birleşik Devletleri'nde ÇSY odaklı uygulamalara yönelik tepkiler artmakta; bazı eyaletlerde, yatırım ve kurumsal karar alma süreçlerine ÇSY kriterlerinin entegre edilmesini sorgulayan veya sınırlandıran yasa tasarıları gündeme gelmektedir. Eleştiriler, ÇSY yaklaşımlarının emanet yükümlülüğüyle çelişebileceği veya siyasi amaçlı gündemleri yansıtabileceğini öne sürmektedir ve bu algı hem siyasi söylemlerde hem de finansal politikalarda etkisini artırmaktadır.

Buna paralel olarak, sürdürülebilirlik düzenlemelerinde uzun süredir öncü olarak görülen Avrupa Birliği de daha temkinli bir tutum sergilemeye başlamıştır. Yakın zamanda yürürlüğe giren Omnibus Yönetmeliği, ÇSY açıklama yükümlülüklerini basitleştirmeyi amaçlayan ve bazı durumlarda azaltan değişiklikler içermektedir. Bu hareket, düzenleme yüküne ve uygulama zorluklarına karşı artan duyarlılığı yansıtmakta ve en iddialı yargı bölgelerinin bile ÇSY ile ilgili yasama hızını ve kapsamını yeniden değerlendirdiğini göstermektedir.

Bu ortamda şirketler, sürdürülebilirlik çabalarının farklı paydaşlar tarafından nasıl yorumlanacağı veya karşılanacağı konusunda emin olamadan kendilerini kaygan bir zeminde bulmaktadır. ÇSY'nin siyasi boyutunun giderek artması, kurumların uzun vadeli sürdürülebilirlik hedefleri ile kısa vadeli dış baskılar ve belirsizlikler arasında hassas bir denge kurmasını zorunlu kılmaktadır.

### Etki

Küresel ÇSY ortamının giderek kutuplaşması, Sabancı Holding'in uzun vadeli yatırım planlamasını, teşviklere erişimini ve gelişen düzenleyici beklentilere uyumunu doğrudan etkileyebilecek stratejik bir risk ortaya çıkarmaktadır. Amerika Birleşik Devletleri'nde, ÇSY ile ilgili uygulamalara karşı söylemlerin artması, birçok eyalette yasal belirsizliğe yol açmıştır. Bu durum, şu anda temiz enerji ve iklim teknolojileri için önemli teşvikler sunan Enflasyonla Mücadele Yasası (Inflation Reduction Act) gibi önemli federal düzeydeki politikaların uygulanmasında veya sürekliliğinde potansiyel tutarsızlıklara yol açabilir. ABD ve dünya çapında yenilenebilir enerji alanında devam eden ve planlanan yatırımları bulunan Sabancı Holding için, bu tür teşvik mekanizmalarının zayıflaması veya geri çekilmesi beklenen yatırım getirilerini düşürebilir, sermaye tahsis kararlarını etkileyebilir veya proje takvimlerini geciktirebilir.

Benzer şekilde, Avrupa Birliği'nin idari yükü azaltmayı amaçlarken ÇSY raporlama yükümlülüklerini hafifletmeye yönelik son çabaları, farklı yargı bölgeleri arasında tutarlı raporlama ve karşılaştırılabilirliği zorlaştıran bölünmüş bir düzenleyici ortam yaratabilir. Bu durum, raporlama kapsamına ilişkin beklentilerin farklılık göstermesi nedeniyle çok uluslu şirketler için uyumun karmaşıklığını ve maliyetini artırabilir.

Genel olarak değerlendirildiğinde, başlıca pazarlardaki ÇSY politikalarındaki farklılıklar, yasal düzenlemeler kapsamındaki planlama, finansal tahmin süreçleri ve paydaş katılımında belirsizliği artırmaktadır. Bu dinamik, Sabancı Holding'in portföy stratejilerini, büyüme kararlarını ve sürdürülebilirlikle bağlantılı finansman araçlarından yararlanma kapasitesini etkileyebilir.

# Ortaya Çıkan Küresel Risklere Yanıtımız

## ÇSY KUTUPLAŞMASI

### Azaltıcı Önlemler

Sabancı Holding, ÇSY gündemindeki kutuplaşmanın giderek belirginleştiğinin farkındadır, ancak sürdürülebilirliğin uzun vadeli değer yaratımı için önemli fırsatlar sunduğuna ilişkin inancını sürdürmektedir. Sabancı Holding, bu geçişi bir kısıt olarak değil, inovasyon ve rekabet avantajı için bir katalizör olarak görmektedir.

Bu inancını pekiştirmek amacıyla Holding, kurumsal yatırımcılar ve paydaşlarla sürekli ve şeffaf bir iletişim yürütmektedir. ÇSY odaklı roadshowlar, özel ÇSY Günleri ve yatırımcı ziyaretleri gibi çeşitli girişimler aracılığıyla Sabancı Holding, stratejik yönelimini, performansını ve sürdürülebilirlik yol haritasını paylaşmaktadır. Bu etkileşimler, yatırımcıların büyük çoğunluğunun ÇSY'ye halen fırsat odaklı bir perspektiften bakmaya devam ettiğini teyit etmiştir.

Artan ÇSY kutuplaşmasına rağmen, Sabancı Holding sürdürülebilirliği, özellikle enerji gibi güçlü getiri potansiyeli olan alanlarda stratejik bir fırsat olarak görmeye devam etmektedir. Holding, bu doğrultuda geri adım atmak yerine, sürdürülebilirlik ve finansal performansın örtüştüğü, odaklanmış yatırımlara yönelmektedir.

Örneğin, Sabancı Renewables, ABD'deki yenilenebilir enerji portföyünü 504 MW kapasiteye çıkararak, büyük ölçekli temiz enerji alanındaki konumunu güçlendirdi. Bu çabalar, Uluslararası Enerji Ajansı'nın (IEA) 2025 yılı itibarıyla küresel enerji üretiminin %35'inin yenilenebilir kaynaklardan sağlanacağı öngörüsü gibi küresel trendlerle uyumlu olup, odaklanmış ve stratejik bir yaklaşımla sürdürülebilirliğin, kutuplaşmış bir ÇSY ortamında bile değer yaratmaya devam ettiğini göstermektedir.

### İlgili Öncelikli Konular

- Kurumsal Yönetişim
- İtibar Yönetimi
- Finansal Performans
- Sorumlu Yatırım ve Sürdürülebilir İş Modelleri
- Fırsat Yönetimi ve Çeviklik
- Risk Yönetimi ve Dayanıklılık
- Paydaşlarla İş Birlikleri ve Etkili İletişim

# Yönetişimimiz Sürdürülebilir Dönüşümün DNA'sı: Yönetişim

Sabancı Holding'de **yönetişim**, kim olduğumuzu ve nasıl geliştiğimizi tanımlayan **değerleri** ve ilkeleri, yaşamın talimatlarını taşıyan DNA gibi kodluyor. Yönetişim yapımız, **dayanıklılık** ve **uyum yeteneğinin** her karara ve sürece **entegre edildiği** bir çift sarmalı andırıyor. Etik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve stratejik öngörü gibi her bir bileşen, uyum içinde çalışarak güçlü ve çevik bir sistem oluşturuyor. Bu yapısal bütünlük sayesinde, **değişimlere** **yanıt** verebiliyor, paydaş güvenini koruyor ve karmaşık bir dünyada netlikle liderlik yapıyoruz.

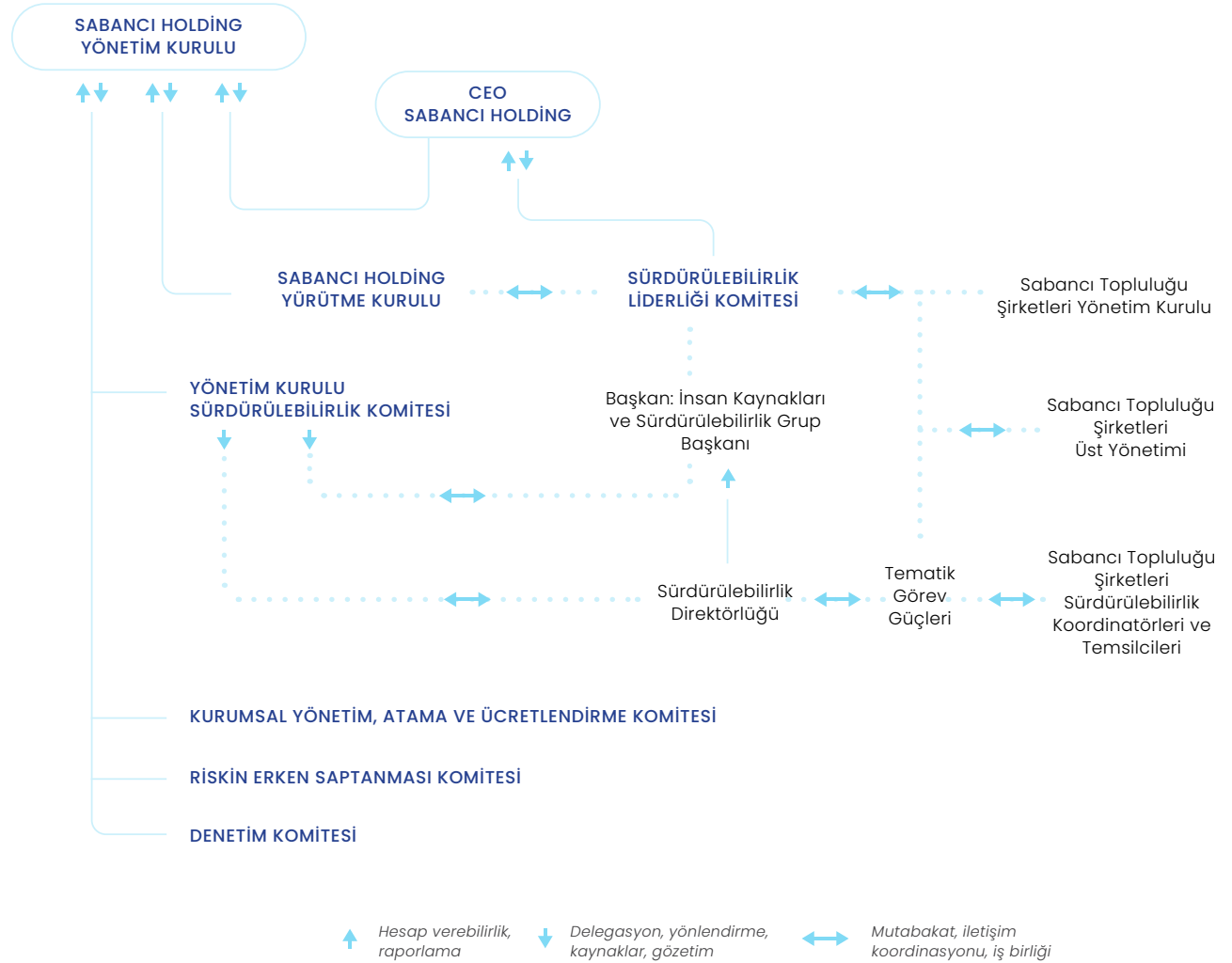
- 41 Risk ve Fırsat Yönetimi – Yönetişim Modelimiz
- 42 Sürdürülebilirliğin Stratejiye Entegrasyonu
- 47 Sabancı Holding'de Üçlü Savunma Hattı Modeli
- 48 Sabancı Topluluğu'nda Kurumsal Risk Yönetimi
- 55 Yönetim Kurulu
- 56 Yetkinlik Matrisi
- 57 Yürütme Kurulu
- 58 Komiteler ve Politikalar

# Risk ve Fırsat Yönetimi – Yönetişim Modelimiz

Sabancı Holding olarak hem küresel hem de yerel gelişmelerden kaynaklanan risk ve fırsatları değerlendiriyoruz. Bunlara yönelik stratejilerimizi, farklı ekiplerin katılımını içeren bütüncül bir yaklaşımla oluşturuyoruz. Çift önemlilik analizine dayanan bu strateji, Topluluğumuzun tamamında fırsatları değerlendiren ve riskleri azaltan eylemleri koordine etmemizi sağlıyor. Risk ve fırsat yönetimi çerçevemiz, portföyümüzdeki çeşitli iş alanları ile ilgili sadece finansal metrikleri değil, aynı zamanda finansal olmayan faktörleri de göz önünde bulunduruyor, etkin fırsat yönetimi ve çeviklik sağlıyor. Çift önemlilik analizini stratejimize dahil ederek, kararlarımızın yalnızca geleneksel finansal metrikleri dikkate almasını değil, daha geniş toplumsal ve çevresel etkileri de göz önünde bulundurmasını sağlıyoruz. Bu entegre yaklaşım, iş uygulamalarımızı sürdürülebilirlik hedefleriyle uyumlu hale getirirken aynı zamanda tüm paydaşlar için uzun vadeli değer yaratımını en üst düzeye çıkarmamızı sağlıyor.

## Başarının Temel Yapıtışı Olan Kurumsal Yönetim

Sabancı Topluluğu, güçlü bir kurumsal yönetim sisteminin; finansal ve finansal olmayan başarının temel itici gücü olduğunun bilinciyle ilerliyor. Bu yaklaşımdan hareketle, Sabancı Topluluğu'nun sürdürülebilirliğine ve dayanıklılığına katkıda bulunan; hesap verebilirlik, şeffaflık, sorumlu iş anlayışı ve etkin paydaş yönetimine öncelik veren kurumsal yönetim uygulamalarını, tüm Topluluk genelinde uygulanmak üzere tasarlıyoruz.



# Sürdürülebilirliğin Stratejiye Entegrasyonu

'Sürdürülebilir bir yaşam için, öncü girişimlerle Türkiye ile dünyayı birleştiririz' amacıyla yola çıkan Sabancı Holding, uzun vadeli değer yaratmak için sürdürülebilirliği stratejisine tamamen entegre ediyor. Sabancı Holding'in en üst yönetim organı olan Yönetim Kurulu, sürdürülebilirliği gündeminin ayrılmaz bir parçası olarak görüyor ve sürdürülebilirlik performansı takibini çeşitli komiteler aracılığıyla gerçekleştiriyor.

**Yönetim Kurulu'na bağlı olarak faaliyet gösteren Kurumsal Yönetim, Atama ve Ücretlendirme Komitesi, Riskin Erken Saptanması Komitesi, Denetim Komitesi ve Yönetim Kurulu Sürdürülebilirlik Komitesi, sürdürülebilirlikle ilgili risk ve fırsatlara yanıt vermek üzere tasarlanan stratejilerin gözetimine katkıda bulunuyor.**

Sürdürülebilirlikle ilgili risk ve fırsatlar, Sabancı Holding bünyesindeki farklı birimler tarafından analiz ediliyor. Sürdürülebilirlik Direktörlüğü, potansiyel risk ve fırsatların belirlenip değerlendirilmesinden ve Holding Yürütme Kurulu üyelerinin de yer aldığı Sürdürülebilirlik Liderliği Komitesi'ne sunulmasından birincil olarak sorumlu bulunuyor. Analizler, ilgili kıyaslamalar ve senaryo bazlı karşılaştırmalarla desteklenerek hem niceliksel hem de niteliksel olarak gerçekleştiriliyor. Örneğin, yeni bir teknoloji veya tesise yatırım yapmanın sonuçlarının ve bu tür kararlarla ilişkili sürdürülebilirlik etkilerinin değerlendirilmesini içeriyor. Sürdürülebilirlik Direktörlüğü

ayrıca, risk değerlendirmesine kapsamlı ve uyumlu bir yaklaşım sağlamak için değerlendirme aşamasında Risk Departmanı ile yakın iş birliği içinde çalışıyor.

Ayrıca Sürdürülebilirlik Direktörü, Yatırım Komitesi'nin bir üyesi olarak potansiyel yatırımların veya birleşme ve satın almaların hem iklim hem de sosyal sürdürülebilirlik perspektiflerinden değerlendirilmesine katkıda bulunuyor. Yatırım Komitesi, Topluluk genelinde önemli yatırım kararlarının gözden geçirilmesinde önemli bir rol oynuyor. Sürdürülebilirlik Direktörlüğü ise bu yatırımların Sabancı Holding'in uzun vadeli sürdürülebilirlik hedefleriyle uyumunu sağlamak amacıyla detaylı değerlendirmeler sunuyor. Topluluğun sermaye tahsisi çerçevesi doğrultusunda, sürdürülebilirlik hem yatırımlar hem de birleşme ve satın almalar kapsamında durum tespiti süreçlerine dahil ediliyor. Gerekli değerlendirmeler tamamlandıktan sonra bulgular, Sürdürülebilirlik Liderliği Komitesi'ne sunuluyor. Bir risk veya fırsatın stratejik açıdan önemli bulunması halinde, bu durum bağımsız Yönetim Kurulu üyelerinden oluşan Yönetim Kurulu Sürdürülebilirlik Komitesi'ne iletiliyor. Bu komite, hem Sürdürülebilirlik Liderliği Komitesi hem de Riskin Erken Saptanması Komitesi (RESK) ile yakın iş birliği içinde çalışıyor. Yönetim Kurulu Komitesi nihai kararları vermeden önce bu iki komitenin birleştirilmiş içgörülerini dikkate alıyor.

**Kurumsal Yönetim, Atama ve Ücretlendirme Komitesi,** şirketin etik değerlerine bağlı, içeriye ve dışarıya karşı hesap verebilirliğe sahip, risk farkındalığı olan, kararlarında şeffaf ve sorumlu, menfaat sahiplerinin yararını gözetken, sürdürülebilir başarı hedefi olan yönetim sürecinin devamlılığını sağlamayı amaçlar.

Bu Komitenin görevi, Sermaye Piyasası Kurulu ilkeleri veya uluslararası kabul görmüş diğer Kurumsal Yönetim İlkeleri doğrultusunda kurumsal yönetim ilkelerinin oluşturulması konusunda Yönetim Kuruluna tavsiye ve önerilerde bulunmaktır.

Kurumsal Yönetim, Atama ve Ücretlendirme Komitesi, Sabancı Holding bünyesinde Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin uygulanmasını sağlar ve bu ilkelerin uygulanmaması halinde Yönetim Kurulu'na iyileştirici önerilerde bulunur. Komite ayrıca Yatırımcı İlişkileri Bölümü'nün çalışmalarını da gözetir. Komite, Yönetim Kurulu ve Üst Düzey Yöneticilerin performans ve ücretlendirme esaslarının belirlenmesi ve değerlendirilmesinin yanı sıra, yönetim ve pay sahipleri tarafından önerilen adayları da dikkate alarak, adayların bağımsızlık ölçütlerini değerlendirir ve bağımsız yönetim kurulu üye aday tekliflerini Yönetim Kurulu'na sunar. Bağımsız Yönetim Kurulu Üye Adayı, mevzuat gereği bağımsız olduğuna dair yazılı beyanı, aday gösterildiği esnada, Kurumsal Yönetim, Atama ve Ücretlendirme Komitesi'ne verir.

# Sürdürülebilirliğin Stratejiye Entegrasyonu

İç tüzük gereği yılda en az 4 kez toplanması gereken Kurumsal Yönetim, Atama ve Ücretlendirme Komitesi 2024 yılında toplam 4 kez toplanmıştır.

**Riskin Erken Saptanması Komitesi (RESK)**, Sabancı Holding'in gelişimini ve sürekliliğini tehlikeye atabilecek stratejik, operasyonel, finansal ve uyum risklerine karşı şirketin maruziyetini gözden geçirir. Ardından, gerekli risk önlemlerini ve yönetim süreçlerini değerlendirir, tanımlar ve belirler. Son olarak Yönetim Kurulu'nu kritik riskler konusunda bilgilendirerek proaktif önlemlerin alınmasını ve eksiksiz uygulanmasını sağlar.

RESK toplantıları yılda en az 6 kez yapılmaktadır. RESK, 2024 yılında riskleri gözden geçirmek üzere 6 kez toplanmış ve denetim dış denetçi tarafından gerçekleştirilmiştir. Ayrıca, gündemle ilgili olması halinde RESK toplantılarına konuk katılımcılar da davet edilebilmektedir.

**Denetim Komitesi**, Sabancı Holding'in muhasebe sistemi, finansal raporlaması, finansal tablolarının kamuya açıklanması, bağımsız denetimi ve iç kontrol sisteminin işleyişinin ve etkinliğinin gözetimini Yönetim Kurulu adına yapar. Denetim Komitesi, görev ve sorumluluk alanıyla ilgili olarak yaptığı çalışmaları, değerlendirmelerini ve önerilerini Yönetim Kurulu'na yazılı olarak bildirir.

Denetim Komitesi Başkan ve Üyeleri, Yönetim Kurulu tarafından Bağımsız Üyeler arasından atanmaktadır. Denetim Komitesi 2024 yılında 4 toplantı gerçekleştirmiş olup, ana gündem maddeleri bağımsız denetim raporunun gözden geçirilmesi ve Denetim Başkanlığı sunumlarının incelenmesi olmuştur.

## Yönetim Kurulu Sürdürülebilirlik Komitesi'nin Rolü

Yönetim Kurulu Sürdürülebilirlik Komitesi, sürdürülebilirlikle ilgili yerel ve uluslararası gelişmeleri izleyerek ve Yürütme Kurulu'na rehberlik ederek Yönetim Kurulu'nu desteklemekte önemli bir rol oynar. Şeffaflık ve sürdürülebilirlik raporlamasını, politika oluşturulmasını ve ÇSY konularını gözeterek paydaş beklentileriyle uyumu sağlar.

Komite, Yönetim Kurulu tarafından atanan Başkan dahil azami üç Yönetim Kurulu Üyesi ve bir Raportörden oluşur. Komite Başkanı bağımsız Yönetim Kurulu Üyeleri arasından seçilir. Komite yılda en az iki kez olağan olarak toplanır. Yönetim Kurulu Sürdürülebilirlik Komitesi 2024 yılında 2 kez toplanmıştır.

Yönetim Kurulu Sürdürülebilirlik Komitesi, Sabancı Holding İnsan Kaynakları ve Sürdürülebilirlik Grup Başkanlığı ile koordineli olarak, Sürdürülebilirlik Liderliği Komitesi tarafından veya doğrudan Sürdürülebilirlik Direktörlüğü tarafından gündeme getirilen sürdürülebilirlikle ilgili konuları takip eder.

Yönetim Kurulu Sürdürülebilirlik Komitesi'nin gözetimindeki konular şunlardır:

## a) Sürdürülebilirlik Yönetişimi

- Sürdürülebilirlik inisiyatiflerinin iç ve dış paydaş beklentileri doğrultusunda hayata geçirmek üzere kurulan sürdürülebilirlik yönetişiminin yapısı ve işleyişi.
- İtibar riskleri dâhil olmak üzere çevresel ve sosyal hususlarda ortaya çıkabilecek ve bazen finansal riske dönüşebilecek tüm risklerin, RESK koordinasyonunda detaylı bir şekilde ele alınması.
- Sürdürülebilirlik konusundaki yerel ve uluslararası tüm gelişmelere uyum sağlamak ve Sabancı Holding yönetim kademesinin yönetsel görevlerinin ifası için gerekli bilgi düzeyine sahip olmak.

## b) Sürdürülebilirlik Performansı

- Sabancı Topluluğu'nun performans göstergelerini ve hedeflerini güncel tutmak.

## c) Şeffaflık

Sürdürülebilirlik Raporu ile çevresel ve sosyal performansın Yatırımcı İlişkileri web sitesinde veya İnsan Kaynakları ve Sürdürülebilirlik Grup Başkanlığı tarafından önerilen diğer platformlarda açıklanması.

## d) Politikalar

Sorumlu Yatırım ilkeleri başta olmak üzere Yönetim

# Sürdürülebilirliğin Stratejiye Entegrasyonu

Kurulu düzeyinde ele alınması gereken çevresel ve sosyal politikaların oluşturulması ve mevcut politikaların güncellenmesi.

## Sürdürülebilirlik için Yönetim Liderliğinin Güçlendirilmesi

Yürütme Kurulumuz, kurum içinde sürdürülebilirlik liderliğini destekler ve sürdürülebilirlik inisiyatiflerine proaktif katılım yoluyla karar verme süreçlerini hayata geçirir. Sabancı Holding Yürütme Kurulu, Sabancı Topluluğu içinde sürdürülebilirliğin öncülüğünde önemli bir rol oynamanın yanı sıra sürdürülebilirlikle entegre stratejik karar alma kültürünü geliştirir ve kolaylaştırır. Tüm yönetim fonksiyonları arasında uyumlu bir yaklaşımın geliştirilmesini teşvik etmek için sert ve yumuşak kontroller uygulanmaktadır.

## Sürdürülebilirlik Liderliği Komitesi

Başkanlığını, İnsan Kaynakları ve Sürdürülebilirlik Grup Başkanı'nın yaptığı Sürdürülebilirlik Liderliği Komitesi, sürdürülebilirlik inisiyatiflerine ve Topluluğun sürdürülebilirlik gündemine öncülük eder ve Tematik Görev Güçleri'ne bu doğrultuda tavsiyelerde bulunur.

Sürdürülebilirlik Liderliği Komitesi, sürdürülebilirlik gündeminin ilerlemesini takip etmekten sorumlu ve aynı

zamanda kendi alanlarına göre Topluluk Şirketlerinin Yönetim Kurulu Üyesi olan tüm Stratejik İş Birimi Grup Başkanlarını içermektedir.

Komite, sera gazı emisyonlarını azaltma hedefleri, doğa ve sosyal gündemlerle ilgili performans göstergeleri, sorumlu yatırım taahhüdü ve sürdürülebilirlikle ilgili diğer stratejik temel performans göstergeleri dahil olmak üzere sürdürülebilirlikle ilgili hedeflerin geliştirilmesi, denetlenmesi ve izlenmesinden sorumludur. Komite, konsolide performans verilerini denetler ve esas olarak Sürdürülebilirlik Direktörlüğü tarafından hazırlanan ilerleme raporlarını izler. Daha sonra bu bulgular, gerektiğinde nihai gözetim ve stratejik yönlendirme sağlayan Yönetim Kurulu Sürdürülebilirlik Komitesi'ne düzenli olarak sunulur. Bu yaklaşım, hedef belirleme ve performans izlemenin hem operasyonel olarak sağlam hem de stratejik olarak Holding'in uzun vadeli hedefleriyle uyumlu olmasını sağlar.

İklimle ilgili performans da dahil olmak üzere sürdürülebilirlik ölçütleri, Grup Başkanları ve Grup şirketlerinin CEO'ları için ücretlendirme politikalarına da dahil edilmiştir. Bu ölçütler toplam değişken ücretin %10'una kadarını oluşturmaktadır.

Komite, sürdürülebilirlik alanındaki uluslararası gelişmeleri, düzenlemeleri ve trendleri takip etmektedir. Komite, Komite Başkanı aracılığıyla doğrudan CEO'ya rapor verir. Komite Başkanı, Yönetim Kurulu Sürdürülebilirlik Komitesi'ni yılda iki kez bilgilendirir ve onların rehberlik ve onayını alır.

2024 yılında Komite 4 kez toplanmıştır.

## Tematik Görev Güçleri

Topluluk şirketleri sürdürülebilirlik koordinatörleri ve temsilcilerinden oluşan Tematik Görev Güçleri, eylem planında detaylandırılan maddelerin hayata geçirilmesi için program ve proje tasarımıyla sorumlu olarak çevik bir çalışma mantığıyla faaliyet gösterir. Çalışmalarını, Sürdürülebilirlik Direktörlüğü aracılığıyla Sürdürülebilirlik Liderliği Komitesi'ne raporlarlar. Bu işbirlikçi yapı, Sabancı Topluluğu genelinde sürdürülebilirlik hedeflerinin ve aksiyonlarının uyumunu güvence altına almaktadır.

2024 yılında Tematik Görev Güçleri 8 kez bir araya gelmiştir.

# Sürdürülebilirliğin Stratejiye Entegrasyonu

## Sürdürülebilirlik Direktörlüğü'nün Rolü

Sürdürülebilirlik Direktörlüğü, Sabancı Holding'in sürdürülebilirlik çalışmalarının temel itici gücü olup, sürdürülebilirlik girişimlerinin çeşitli yönlerini denetler, Yönetim Kurulu Sürdürülebilirlik Komitesi, Sürdürülebilirlik Liderliği Komitesi ve Tematik Görev Güçleri arasındaki bağı kurar. Direktörlük, toplantıları koordine eder, konu başlıklarını seçer ve kapsamlı katılım sağlamak için gerektiğinde ilgili paydaşları hem Sürdürülebilirlik Liderliği Komitesi hem de Tematik Görev Gücü toplantılarına davet eder.

Bir direktör, iki müdür ve bir uzman olmak üzere dört tam zamanlı çalışanı içeren Direktörlük, ana sürdürülebilirlik konularına öncelik vererek, sürdürülebilirlik trendleri ve en iyi uygulamalar hakkında içgörüler sunar ve karar alma süreçlerine rehberlik ederek stratejik bir danışman olarak hareket eder.

## Sürdürülebilirlik Direktörlüğü yönetim modelinde önemli bir rol oynuyor.

Sürdürülebilirlik Direktörlüğü:

- Sürdürülebilirlik ilkelerini kurumsal stratejiye entegre etmek için üst yönetim ve ana paydaşlarla yakın iş birliği içinde çalışır. Sürdürülebilirlik hedeflerini iş hedefleriyle uyumlu hale getirerek, sürdürülebilirliğin

kurumun tüm seviyelerindeki karar alma süreçlerinin ayrılmaz bir parçası olmasını sağlar.

- Operasyonlar, sektör ve paydaşlarla en çok bağlantılı olan öncelikli sürdürülebilirlik konularını belirlemek için kapsamlı değerlendirmeler yapar.
- Karbon emisyonlarının azaltılması, kaynak verimliliği, çeşitlilik ve kapsayıcılık gibi öncelikli alanları ele alan net ve ölçülebilir sürdürülebilirlik hedefleri belirler.
- Uzun vadeli devamlılığı etkileyebilecek sürdürülebilirlikle ilgili potansiyel riskleri öngörmek ve azaltmak için senaryo planlama çalışmaları yürütür. Yeni gelişen trendleri, mevzuat değişikliklerini ve paydaş beklentilerini tanımlayarak, Sabancı Holding'in hızla değişen bir ortamda uyum sağlamasına ve başarılı olmasına yardımcı olur.
- Yeni teknolojiler, iş modelleri ve ortaklıkları keşfederek, Holding'in sürdürülebilirlik zorluklarını ele alma yeteneğini artıran bir yenilik ve dayanıklılık kültürünü teşvik eder.
- Sürdürülebilirlik konularının birbiriyle bağlantılı doğasının farkında olarak, en iyi uygulamaları paylaşmak, politika değişikliğini savunmak ve iklim değişikliği; insan hakları ve tedarik zinciri sürdürülebilirliği gibi küresel konularda ortak aksiyonları teşvik etmek için uluslararası kuruluşlar, sektördeki meslektaşları ve çok paydaşlı girişimlerle iş birliği yapar.
- Sürdürülebilirlik için kısa vadeli hedeflerin ötesine

geçen ve Holding'in daha sürdürülebilir bir gelecek yaratmadaki rolüne ilişkin bütünsel bir anlayışı içeren uzun vadeli bir vizyon geliştirir. Bu vizyon, gelecekteki eğilimleri öngörmeyi, ortaya çıkan fırsatları belirlemeyi ve Holding'i sürdürülebilir iş uygulamalarında lider olarak konumlandırmayı içerir.

- Eğitim programları, iç iletişim ve katılım girişimleri aracılığıyla çalışanlar arasında sürdürülebilirlik konularında farkındalık yaratır ve sürdürülebilirlik hedeflerine katkıda bulunmaları için onları güçlendirir.

Sürdürülebilirlik planlamasına proaktif ve stratejik bir yaklaşımla yaklaşan Sürdürülebilirlik Direktörlüğü; Holding'in karmaşık süreçleri yönetmesine, riskleri kontrol altına almasına ve inovasyon ile büyüme fırsatlarını değerlendirmesine yardımcı olarak tüm paydaşlar için değer yaratılmasına katkıda bulunur.

Sürdürülebilirlik Direktörlüğü'nün doğrudan İnsan Kaynakları ve Sürdürülebilirlik Grup Başkanı'na raporlaması, kurumsal stratejiler ve hedeflerle uyum içinde ilerlenmesini temin eder. Direktörlük, sürdürülebilirlik girişimleri ve sonuçlarına ilişkin gelişimin ilgili paydaşlara raporlanmasında önemli bir rol oynar, şeffaflığı ve hesap verebilirliği güçlendirir.

# Sürdürülebilirliğin Stratejiye Entegrasyonu

## Görev Gücü/ Komitelerin Adı

## Katılım Düzeyi

## 2024'teki Toplantı Sayısı

## Tartışılan Konulara Örnekler

### YÖNETİM KURULU SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK KOMİTESİ

Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeleri, CEO, Sürdürülebilirlik Liderliği Komitesi Başkanı, Sürdürülebilirlik Direktörü ve Sürdürülebilirlik Yöneticileri

2

### SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK LİDERLİĞİ KOMİTESİ

Grup Başkanları, Kurumsal Marka Yönetimi ve İletişim Bölüm Başkanı, Yatırımcı İlişkileri Direktörü, Sürdürülebilirlik Direktörü, Sürdürülebilirlik Müdürleri

4

### DİĞER ÜST YÖNETİM TOPLANTILARI

Yürütme Kurulu Üyeleri, Sürdürülebilirlik Direktörü, Sürdürülebilirlik Müdürleri

2

### SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK TEMATİK GÖREV GÜCÜ

Holding Sürdürülebilirlik Ekibi, Sürdürülebilirlik Koordinatörleri, Temsilciler ve Topluluk şirketlerindeki diğer fonksiyonlardan yönetici düzeyinde temsil (örn. İnsan Kaynakları, Ar-Ge, Risk Yönetimi vb.)

8

- Doğa Projeleri ve Hedefleri
- ÇSY Endeksleri
- Ara Dönem Sera Gazı Emisyon Azaltım Hedefleri
- SKA Bağlantılı Yatırım Taahhüdü
- Sürdürülebilirlikle İlgili Uluslararası Düzenlemeler
- Yerel ve Uluslararası Çerçevelerle Uyum (örn. TSRS, CSRD, ISSB)
- Senaryo Analizi
- Dijitalleşme ve Yapay Zekâ
- BM Biyoçeşitlilik Konferansı (COP16) Sonuçları
- BM İklim Değişikliği Konferansı (COP29) Sonuçları
- ÇSY Karşıtı Tepkiler (ESG Backlash)
- İnsan Hakları ve Durum Tespit Süreçleri

- Doğa Gündemi (Karbonsuzlaşma, Döngüsel Ekonomi, Su Yönetimi, Biyoçeşitlilik)
- Yerel ve Uluslararası Çerçeveler (örn. TSRS, CSRD, ISSB)
- Gönüllü Karbon Piyasaları
- Sürdürülebilirlik Güvence Süreci
- AB ETS ve CBAM
- İnsan Hakları ve Durum Tespit Süreçleri
- Sürdürülebilir İnovasyon
- BM Biyoçeşitlilik Konferansı COP16 Sonuçları
- BM İklim Değişikliği Konferansı COP29 Sonuçları

# Sabancı Holding'de Üçlü Savunma Hattı Modeli

Sabancı Holding, Sabancı Topluluğu'nu etkin yönetim, risk yönetimi ve iç kontrol süreçlerini yönlendirmek amacıyla net süreç ve roller belirleyen Üçlü Savunma Hattı Modeli'ni benimsemektedir. Sürdürülebilirlik unsurlarını iş süreçlerine entegre etmek için tüm roller yakın iş birliği içinde çalışarak geri bildirim mekanizmalarının işlerliğini sağlar ve paydaşların öncelikli çıkarlarını gözeterek değer yaratılmasına ve korunmasına ortak katkıda bulunur. Böylece iş modeli geleceğe karşı dayanıklı hale getirilir.

**Birinci savunma hattı** Stratejik İş Kolları (SBU'lar) ile İnsan Kaynakları ve Finans gibi destek fonksiyonlarından oluşmaktadır. Birinci savunma hattının temel sorumluluğu, Sabancı Holding'in stratejisini esas alan kararlar almak ve Kurumsal Risk Yönetim Sistemi çerçevesinde tanımlanan riskleri değerlendirmektir. Günlük operasyonlar sırasında risklerin tanımlanması ve azaltılmasında hayati bir rol oynar.

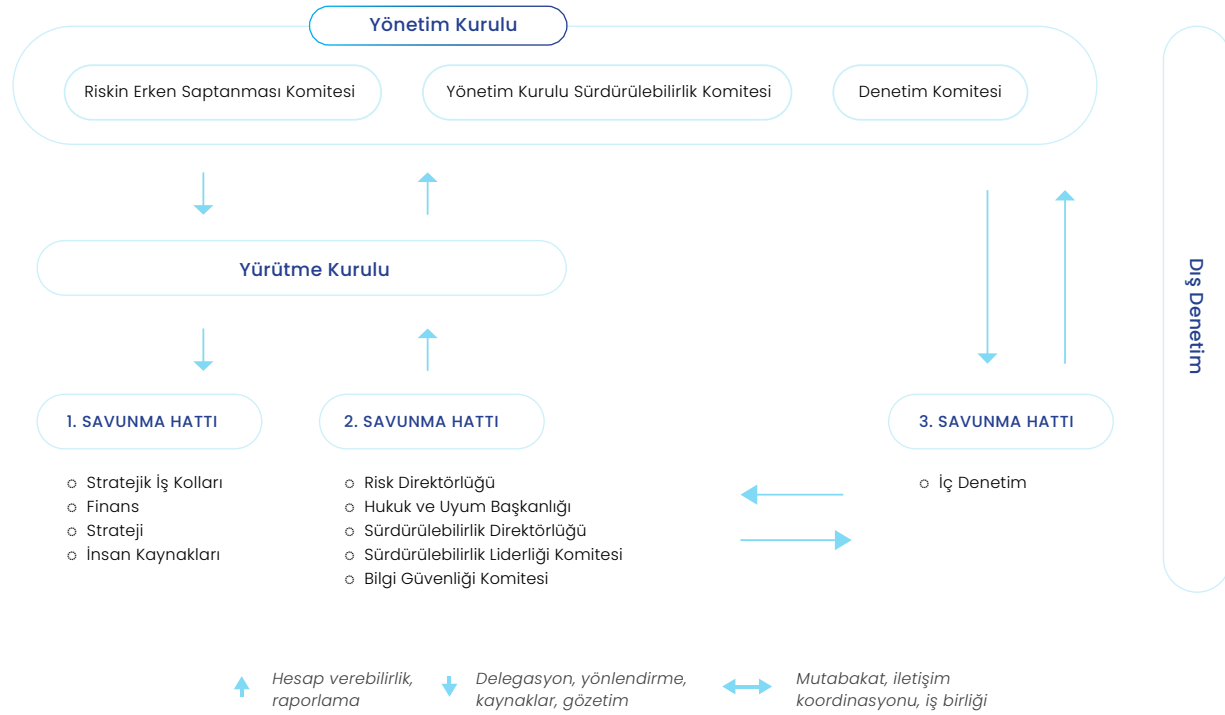
**İkinci savunma hattı**, kararları bağımsız olarak değerlendirerek ve ek riskleri belirleyerek birinci hattı destekler. Sürdürülebilirlik Liderliği Komitesi ve Hukuk ve Uyum Başkanlığı gibi gözetim organları birinci hat tarafından alınan kararları değerlendirir ve bulguları Yönetim Kurulu Sürdürülebilirlik Komitesi ve RESK'e raporlar. İkinci hatta yer alan iki direktörlük, Risk Direktörlüğü ve Sürdürülebilirlik Direktörlüğü, finansal

ve finansal olmayan riskleri izler ve önemli konuları ilgili komitelere veya üst yönetime iletir.

**Üçüncü savunma hattı** ise kontrol, yönetim ve risk yönetimi uygulamalarının etkinliği konusunda bağımsız güvence sağlayan Sabancı Holding İç Denetim Departmanı'dır. Holding stratejileri ile uyumlu risk bazlı bir yaklaşımla denetimler gerçekleştirir ve sonuçları

üst yönetime ve Denetim Komitesi'ne raporlar. Eylem planlarının takibi, belirlenen risklerin zamanında azaltılmasını sağlar.

**Genel olarak bu üç katmanlı savunma hattı yaklaşımı, Sabancı Holding bünyesindeki güçlü yönetim, risk yönetimi ve uyum uygulamalarını güvence altına alır ve Holding'in sürdürülebilirliğini ve devamlılığını sağlar.**



# Sabancı Topluluğu'nda Kurumsal Risk Yönetimi

Sabancı Topluluğu, faaliyetlerinin sürekliliğini sağlamak, paydaşlarının çıkarlarını gözetmek ve sürdürülebilir büyümeyi desteklemek için güçlü risk yönetimi uygulamalarına bağlılığı esas olarak hareket etmektedir. Risk yönetimi yaklaşımımız, potansiyel tehditleri etkin bir şekilde tanımlamak, değerlendirmek ve azaltmak için tasarlanmış proaktif stratejiler üzerine inşa edilmiştir.

## TEMEL İLKELER VE ÇERÇEVE

Sabancı Topluluğu olarak, ilerlememizi engelleyebilecek riskleri en aza indirirken paydaş değerini en üst düzeye çıkarmayı amaçlayan kurumsal risk yönetimi ilkelerine bağlılıkla hareket ediyoruz. 2024 yılında, tüm seviyelerde risk farkındalığını artırmak için bir risk eğitimi çerçevesi oluşturduk. Yapay zekâ destekli düzenli eğitimler arasında Kurumsal Risk Yönetimi Eğitimi, Küresel Kurumsal Finansal Krizler Eğitimi ve Yapay Zekâ Riskleri Eğitimi yer almaktadır.

Riskleri hem Holding hem de Topluluk düzeyinde yönetiyoruz. Çerçevemiz, risk maruziyetini doğru bir şekilde ölçmek için nicel ve nitel göstergelerin bir kombinasyonunu kapsıyor. Riskleri, potansiyel etki ve olasılıklarına göre önceliklendiriyor, riskten kaçınma, risk transferi, riski azaltma veya risk kabulü stratejileriyle ele alıyoruz. Önceliklendirilen her bir riskin tolerans

ve kritik eşik değerleri ile genel risk yönetim sistemi, her yıl gözden geçiriliyor ve güncelleniyor. Gözden geçirme süreci, Sabancı Holding'in stratejik yönünü ve finansal performans hedeflerini kapsayan nicel ve nitel yaklaşımları (tarihsel verilerle istatistiksel analiz, Monte Carlo simülasyonları) içeriyor.

Sabancı'da risk yönetimi, tüm risklerin bütünsel ve ileriye dönük bir bakış açısıyla ele alındığı, düzenli olarak takip edilen ve farklı stres senaryolarını içeren proaktif bir süreç olarak ele alınıyor. Sadece kur ve enflasyon gibi finansal riskler için değil, finansal olmayan riskler için de stres senaryoları kullanılıyor. Örneğin, 2024 yılında 30 binden fazla Sabancı çalışanının katılımıyla deprem senaryosu üzerinden Sabancı Topluluğu Afet İletişim tatbikatı gerçekleştirildi.

Ayrıca 2024 yılında, tüm Sabancı Topluluğu Şirketleri'nin risk ekiplerine yönelik kapsamlı bir İş Sürekliliği Eğitimi gerçekleştirdik. Bu eğitimde; kapsamlı felaket kurtarma planlarının geliştirilmesi, düzenli tedarik zinciri risk değerlendirmelerinin yapılması ve iklim riski senaryolarının iş sürekliliği stratejilerine entegre edilmesinin önemi vurgulandı. 2024 yılı boyunca stres senaryolarının yanı sıra, farklı bileşenlerin etkilerini görmek amacıyla duyarlılık analizleri de kullandık.

## KOMİTE GÖZETİMİ VE YÖNETİŞİM

Risk yönetimi faaliyetlerimiz, RESK'i içeren sorumlu komiteler tarafından gözetiliyor. Bu komiteler; risk operasyon sonuçlarının değerlendirilmesinde, risk tolerans sınırlarının güncellenmesinde ve stratejik hedeflerimizle uyumun sağlanmasında kritik bir rol oynuyor. Ayrıca, RESK toplantılarına katılan konuklar, tartışmalarımızı farklı bakış açılarıyla zenginleştiriyor.

## TOPLULUK ŞİRKETLERİ GENELİNDE RISK YÖNETİMİ

Bankacılık iştirakimiz Akbank, bilanço yönetimi, sermaye dağılımı ve ürün geliştirme gibi temel operasyonel alanlarda risk yönetimi, yasal uyum ve çevresel-sosyal etki değerlendirmelerini çok boyutlu bir yaklaşımla sürdürmektedir. Banka, ihtiyatlı risk yönetimi uygulamalarıyla Sabancı Holding'in uzun vadeli strateji ve hedeflerine katkı sağlamaktadır.

Sabancı Topluluğu'nun banka dışı iştiraklerinde kurumsal risk yönetimi uygulamaları, üst yönetim ve üst düzey yöneticiler gözetiminde yürütülmektedir. İlgili Yönetim Kurulları ve bağlı risk komitelerinin rehberliğinde riskler tanımlanmakta, olasılık ve potansiyel etkilerine göre önceliklendirilmekte ve sistematik olarak izlenmektedir.

# Sabancı Topluluğu'nda Kurumsal Risk Yönetimi

Bu birimler potansiyel riskleri düzenli olarak RESK'e ve Yönetim Kurulu'na raporlayarak şeffaflık ve hesap verebilirlik sağlar. Ayrıca, Topluluk iştiraklerindeki finansal, stratejik, operasyonel ve uyum risklerinin yönetimi, Holding'in Stratejik İş Kolları Başkanları tarafından, Mali İşler Genel Müdür Yardımcılığı, Risk Yönetimi Direktörlüğü ve Hukuk ve Uyum Grup Başkanlığı gibi kilit birimlerle iş birliği içinde yürütülmektedir.

## TEMEL ODAK ALANLARI

Sabancı Topluluğu, risk yönetimini finansal, stratejik, operasyonel ve uyum riskleri gibi çeşitli kategorilerde önceliklendirmektedir. Bu metodoloji, her yıl tekrarlanan risk anketleri ile desteklenmektedir. 2024 yılında, Risk Yönetimi Bölümü tarafından tüm Sabancı Topluluğu Şirketleri'nde 2 binden fazla çalışanın katılımıyla risk algısı anketi gerçekleştirilmiştir. Sonuçlar, uluslararası risk anketi sonuçları ile karşılaştırmalı olarak yönetici ve üst düzey yönetim ekiplerine sunulmuştur.

### Finansal Riskler

Sabancı Holding Hazine Yönetimi Politikası, şirketin faiz, kur ve likidite risklerini kapsayan yatırım politikasının kural ve ilkelerini tanımlamaktadır. Holding'in Finans ve Risk Yönetimi ekipleri, finansal riskleri hem şirket seviyesinde hem de konsolide bazda çeşitli göstergeler kullanarak yakından takip etmekte ve yönetmekte, bu risklerin belirlenen eşikler dahilinde kalmasını sağlamaktadır.

### Stratejik Riskler

Stratejik riskler; kurumsal risk, sektörel riskler, ekonomik riskler, mevzuat değişiklikleri, itibar riski ve sürdürülebilirlik riski kapsamında değerlendirilmektedir. Sabancı Holding, stratejik riskleri uzun vadeli dinamik iş kolları yönetimi yaklaşımıyla yönetmektedir. Bu yaklaşım, rekabet avantajı elde etmek için yüksek kârlı ve sürdürülebilir işler geliştirmeye odaklanmaktadır. Sabancı Holding, sürdürülebilirlik risklerini stratejik riskler çerçevesinde kategorize etmektedir. Politikalara, düzenlemelere ve uluslararası standartlara uyumun yanı sıra daha düşük karbon ekonomisine yönelik yatırımlarla ilgili geçiş riskleri de dahil olmak üzere sürdürülebilirlik riskleri, Sabancı Holding'in uzun vadeli stratejik hedefleriyle uyumlu olacak şekilde sistematik olarak ele alınmaktadır. Bu risk türü, aşırı hava olaylarından kaynaklanan finansal etkiler gibi fiziksel riskleri de kapsar. Bu riskler ve ilgili fırsatlar, Holding tarafından sistematik bir şekilde yönetilerek Holding'in genel stratejik yönü ile uyumlu hale getirilmektedir.

### Operasyonel Riskler

Denetim Departmanı, operasyonel risklerin belirlenmesi ve bertaraf edilmesi amacıyla şirket süreç ve sistemlerinin düzenli kontrollerini gerçekleştirmektedir. Bilgi Teknolojileri Departmanı, bilgi sistemlerinin zarar görmesi, siber saldırılar gibi teknoloji risklerini önleyici faaliyetler, düzenli testler ve yedekleme planları ile yönetmektedir. Sabancı Topluluğu, etkin bir siber güvenlik düzeyi sağlamak ve teknoloji risklerini azaltmak için siber risk sigortası yaptırmaktadır. İş sağlığı ve güvenliği riskleri İnsan Kaynakları Müdürlüğü tarafından yönetilmektedir.

### Uyum Riskleri

Yürürlükteki yasa, kural ve mevzuatlara uyum Sabancı Holding'in temel sorumluluklarından biridir. Holding'in Hukuk ve Uyum ekibi, rekabet hukuku, yaptırımlar ve ihracat kontrolleri, üçüncü taraf durum tespiti ve veri gizliliği gibi ana alanlarda kapsamlı uyum riski analizleri yürütmektedir.

# Sabancı Topluluğu'nda Kurumsal Risk Yönetimi

## İŞ ETİĞİ, RÜŞVET VE YOLSUZLUKLA MÜCADELE

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

SA-ETİK, Sabancı Holding ve Topluluk şirketlerinin tüm Yönetim Kurulu Üyeleri, yöneticileri ve çalışanları için bağlayıcıdır. Ayrıca tüm tedarikçilerimiz, taşeronlarımız, bayilerimiz, iş ortaklarımız ve benzeri paydaşlarımızın da bu Kurallar'a uyumlu hareket etmesini bekleriz. Sabancı Holding Yönetim Kurulu, SA-ETİK'in Topluluk genelinde benimsenmesinden, uygulanmasından ve uyum kontrolünden birinci derecede sorumludur. Holding ve Topluluk şirketlerinin üst yönetimi, SA-ETİK'in ya da bu çerçevede kendi şirketlerine özgü oluşturulan iş etiği kurallarının uygulanmasından ve uygulanmasını destekleyen bir kültürün oluşturulmasından sorumludur. SA-ETİK ve ilgili tüm politikalar, Etik Kurulu'nun önerileri doğrultusunda İnsan Kaynakları ve Sürdürülebilirlik Grup Başkanlığı tarafından gözden geçirilmekte,

güncellenmekte, belgelenmekte ve Sabancı Holding CEO'su ve Yönetim Kurulu Başkanı'nın onayı ile Holding ve Topluluk şirketlerine duyurulmaktadır.

- Holding ve Topluluk şirketlerinin İnsan Kaynakları, politika ve kuralların anlaşılabilirliğini sağlamak için tüm çalışanları (yarı zamanlı ve sözleşmeli çalışanlar dahil) yılda en az bir kez SA-ETİK hakkında bilgilendirmek, eğitim vermek ve çalışanlarla sürekli iletişimi sağlamaktan sorumludur.
- Holding ve Topluluk şirketleri, çalışanların etik kuralları okumalarından, bu konuda bilgilendirilmelerinden ve Çalışan Bildirgesi'ni imzalamalarını sağlamaktan sorumludur.
- Holding ve Grup şirketleri her yılın başında tüm çalışanların İş Etiği Uygunluk Formu'nu imzalayarak bildirimlerini yenilemelerini sağlar.

Sabancı Holding kapsamında 2024 mali yılına ait ÇSY politikaları açısından önem arz eden ve/veya faaliyetleri önemli ölçüde etkileyecek ÇSY konularında açılmış ve/veya sonuçlanmış herhangi bir dava bulunmamaktadır.

Sabancı Topluluğu hiçbir koşulda rüşvet ve yolsuzluğa tolerans göstermez. Tüm Topluluk yöneticilerinin ve çalışanlarının Rüşvet ve Yolsuzlukla Mücadele

Politikası'nda yer alan görev ve sorumluluklara uymalarını bekleriz. Rüşvet ve Yolsuzlukla Mücadele Politikası, Topluluk yöneticileri ve çalışanları, ilgili tüm paydaşlar, tedarikçiler, iş ortakları ve danışmanlar için bağlayıcıdır. Sözleşmelerde, iş ortaklarımızın SA-ETİK ve Rüşvet ve Yolsuzlukla Mücadele Politikası'na uymaları şart olarak koşulmaktadır.

Kara listeye alınan kişi ve şirketleri kamu otoriteleri ile yakın koordinasyon içinde takip ediyoruz. Kamu kurumları tarafından herhangi bir nedenle sakıncalı veya riskli görülen, Topluluk kültürümüze aykırı davranışlar sergileyen veya süreçlerimize uyumsuz davranmak konusunda ısrar eden tedarikçileri kara listeye alıyor ve kendileriyle iş ilişkimizi sonlandırıyoruz. Böylece rüşvet verdikleri bilinen veya verdiklerinden şüphe edilen tedarikçileri, taşeronları ve müşterileri tespit edebiliyoruz.

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 yeniden değerlendirilip söz konusu ihlalleri giderdikten sonra tekrar tedarikçi listesine eklenebiliyor.

# Sabancı Topluluğu'nda Kurumsal Risk Yönetimi

Sabancı Holding Etik Kurulu, gözetim ve denetim fonksiyonlarının yerine getirilmesinde Yönetim Kurulu'na destek vermekten sorumludur. Tüm paydaşlar etik kural ihlallerini [etik@sabanci.com](mailto:etik@sabanci.com) adresine e-posta göndererek, +90 212 385 85 85 numaralı telefonu arayarak veya Sabancı Holding Genel Merkez'ine posta yoluyla yazılı bildirimde bulunarak Etik Kurul'una iletebilirler. Etik Kurulu, yapılan tüm bildirimlerin gizlilik politikasına uygun olarak titizlikle incelenmesinden ve en kısa sürede çözüme kavuşturulmasından sorumludur. Etik Kurulu'na bildirimde bulunan kişi, bu Kurul'un koruması altındadır ve endişelerini dile getirdiği için herhangi bir baskı, zorlama veya cezai yaptırıma maruz kalmayacağı konusunda güvence altındadır.

[Sabancı Topluluğu İş Etiği Kuralları](#) ve [Rüşvet ve Yolsuzlukla Mücadele Politikası](#), başta rüşvet ve yolsuzlukla mücadele olmak üzere, insan kaynakları ve çevre konuları ile çalışma ilkelerine ve yasal yükümlülüklerle uyum gibi kurumsal konuları kapsamaktadır. İlgili Denetim Departmanları, yasal düzenlemelere, sözleşmelere, şirket politika ve prosedürlerine ve etik kurallara uyumu sağlamak, hata ve usulsüzlükleri önlemek, varlıkların korumak, risk yönetimi ve iç kontrol ortamının etkinliğini, operasyonel ve finansal bilgilerin doğruluğunu ve bütünlüğünü

sağlamak ve iyileştirme fırsatlarını tespit etmek amacıyla Uluslararası İç Denetim Standartları ve Etik Kurallar uyarınca Denetim Komitesi'nin kontrolünde periyodik veya talebe bağlı özel denetimler yürütmektedir. Denetimler, sürdürülebilirlik raporlaması kapsamına giren tüm Topluluk şirketlerini kapsamakta ve denetlenecek iş birimleri risk bakış açısıyla önceliklendirilmektedir. Ayrıca Topluluk şirketlerinin İç Denetim Birimleri de Denetim Komitelerinin gözetiminde aynı amaca yönelik olarak en az üç yılda bir düzenli denetimler gerçekleştirmektedir.

Denetim kapsamı tüm Topluluk şirketlerini içerir ve ilgili yıl içerisinde denetlenecek birimler risk perspektifinden önceliklendirilir. Denetim faaliyeti, Etik Bildirim Hattı veya diğer kanallar aracılığıyla iletilen bildirim ve şikâyetler ile yasal düzenlemelere, etik kurallarımıza ve diğer şirket düzenlemelerine aykırılık içeren ihlallere yönelik özel incelemeleri kapsar. Banka hariç 2024 yılında yapılan etik bildirim sayısı 916'dır. Bu bildirimlerin %4'ü Etik Kurulu'na, geri kalanı ise doğrudan şirketlere yapılmıştır. Bildirim ve ihlaller; ihmal, kötü ve sorumsuz yönetim, rüşvet ve yolsuzluk-çıkar çatışması, mobbing ve taciz, çalışma koşulları-ücret-iş şikâyetleri, müşteri ve tedarikçilerden gelen şikâyet ve bildirimler olmak üzere beş kategoriye ayrılmıştır. Bildirimlerin değerlendirilmesinin ardından tüm vakalar incelenmiş ve %48 oranında etik ihlali tespit

edilmiştir. İhlallerin %45'i idari konularla ilgilidir. Bunu %32 ile mobbing ve tacizle ilgili konular, çalışma koşulları, ücretler ve işle ilgili diğer şikâyetler takip etmektedir. Soruşturmalar sonucunda 442 vakada 162 çalışanın iş akdi etik ihlaller nedeniyle feshedilmiştir. H.Ö. Sabancı Holding A.Ş. özelinde ise yıl içerisinde herhangi bir etik bildirim ya da vaka yaşanmamıştır.

## Etik, Rüşvet ve Yolsuzlukla Mücadele Eğitimleri

Sabancı Topluluğu'nda dürüstlük ve uyum kültürünü teşvik etmek için Etik, Rüşvetle Mücadele ve Yolsuzlukla Mücadele konularında kapsamlı eğitimler veriyoruz. SA-ETİK bilgilerini güncel tutmak ve farkındalığı artırmak için mevcut çalışanlara her yıl yenileme eğitimi düzenliyoruz. Topluluğa yeni katılan her çalışanın SA-ETİK eğitimi almasını sağlıyoruz. Yeni Nesil Kariyer Deneyimi Programı'na katılan üniversite öğrencileri de SA-ETİK eğitimi alıyor. Eğitim sonunda çalışanlardan SA-ETİK'e uyum beyanlarını yazılı ve imzalı olarak topluyoruz.

**2024 yılında yaklaşık 15 bin saat Etik Eğitimi ve 36 bin saat Rüşvet ve Yolsuzlukla Mücadele Eğitimi verdik.**

# Sabancı Topluluğu'nda Kurumsal Risk Yönetimi

## UYUM

Sabancı Holding'de yasalara, yönetmeliklere ve etik standartlara uyum esastır. Standartlarımız tüm Topluluk şirketleri için geçerlidir ve Sabancı Topluluğu'nun faaliyet gösterdiği her yerde yasal, etik ve Sabancı Topluluğu'nun çıkarları doğrultusunda hareket etmeyi gerektirir.

Sabancı Topluluğu, 2024 yılında uyum konusundaki politika ve prosedürlerini tamamlamış ve iştirakler arasında tutarlı standartlar sağlayan, veri raporlamayı kolaylaştıran ve net, somut ölçütler aracılığıyla şeffaflığı artıran bütünsel bir etik ve uyum programı başlatmıştır.

### Rekabet ve Anti-tröst

Rekabet yasalarına uygun olarak Topluluğumuz içinde adil ve etik rekabeti sağlıyoruz. Topluluk şirketlerini içeren birleşme ve devralmalarda, kapsamlı rekabet riski değerlendirmeleri yapıyor ve işlem kapanışından önce zorunlu başvuruların yapılmasını sağlıyoruz.

### Yaptırımlar ve İhracat Kontrolleri

Dünya çapında faaliyet gösteren Sabancı Topluluğu, belirli ürün ve hizmetlerin belirli ülkelere veya taraflara ithalatını, ihracatını veya yeniden ihracatını yasaklayan karmaşık ticari yaptırımlara ve ihracat kontrol yasalarına ve düzenlemelerine dikkat ederek hareket etmektedir.

Faaliyetlerimizin yürürlükteki tüm yaptırım ve ihracat kontrol rejimlerine uygun olarak yürütülmesini sağlamak üzere politika ve prosedürler oluşturduk.

### Üçüncü Taraflar

Sabancı Topluluğu şirketleri, dünya çapında 17 ülkede bankacılık, finansal hizmetler, enerji ve iklim teknolojileri, malzeme teknolojileri, mobilite çözümleri ve dijital sektörlerde çok çeşitli ürün ve hizmetler sunmaktadır. Bu geniş kapsam, tedarikçiler, distribütörler, araçlar, acenteler ve iş danışmanları da dahil olmak üzere çok çeşitli üçüncü taraflarla çalışmayı içermekte ve dolayısıyla Sabancı Topluluğu şirketlerinin iş ortaklarının uyumsuz faaliyet ve davranışlarından sorumlu tutulma olasılığını artırmaktadır. Bu tür riskleri azaltmak için, üçüncü taraf risk değerlendirmesi, gelişmiş durum tespiti ve risk azaltma önlemleri içeren politika ve prosedürler uyguluyoruz.

### Siber Güvenlik ve Veri Gizliliği

Sabancı Topluluğu için kişisel verilerin, gizli bilgilerin ve BT sistemlerinin yetkisiz erişime, kullanıma veya açığa vurma durumlarına karşı korunması esastır. Bilgi Güvenliği Komitesi, ortaya çıkan gelişmelere uyum sağlamak için sektördeki en iyi uygulamaları benimseyerek kendi süreçlerine entegre etmekte, şirket genelinde rehberlik sağlamakta ve siber güvenlik ekibi ile iş birliği içinde güvenlik önlemlerini uygulamaktadır.

## SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİN STRATEJİK RISK YÖNETİMİ İLE KESİŞİMİ

Günümüzün karmaşık iş ortamında, sürdürülebilirliğin stratejik risk yönetimi ile kesişmesi uzun vadeli başarı için kritik önem taşımaktadır. Sabancı Topluluğu olarak, sürdürülebilirliğin iş modelimiz, stratejimiz ve risk yönetimi çerçevemizle olan bağlantısının farkındalığıyla hareket ediyoruz. Bütünsel bir yaklaşımla, geniş bir yelpazedeki sürdürülebilirlik risklerini öngörüyle ele alıyor, dayanıklılığı, inovasyonu ve paydaşlar için değer yaratımını destekliyoruz. Risk spektrumumuz; fiziksel riskleri, uyum risklerini, geçiş risklerini ve yeni ortaya çıkan sürdürülebilirlik risklerini kapsıyor ve karşı karşıya olduğumuz güçlüklerin kapsamlı bir şekilde anlaşılmasını sağlıyor.

### İklimle İlgili Risklerin Azaltılması ve Fırsatlar

Sürdürülebilirlik Direktörlüğü, iklimle ilgili risk ve fırsatları değerlendirmek için geniş bir iç ve dış paydaş ağıyla yakın iş birliği içinde çalışıyor. Bu paydaşlar arasında; Topluluk şirketlerinin sürdürülebilirlik ekipleri ve Tematik Görev Gücü toplantılarına katılan risk profesyonelleri, Sürdürülebilirlik Liderliği Komitesi aracılığıyla üst düzey yöneticiler, Yönetim Kurulu Sürdürülebilirlik Komitesi ve RESK gibi yönetim organları yer alıyor. Sabancı Holding'in en önemli paydaş gruplarından biri olan yatırımcıları da içeren dış paydaşlar da sürece katılım sağlıyor.

# Sabancı Topluluğu'nda Kurumsal Risk Yönetimi

Bu çeşitli düzeyleri içeren katılımlar aracılığıyla, Holding'in faaliyetlerini önemli ölçüde etkileme potansiyeli olan iklimle ilgili öncelikli riskler ve fırsatlar belirleniyor. Bu tanımlamanın ardından, detaylı analizler öncelikle Sürdürülebilirlik Direktörlüğü tarafından Risk Departmanı ile iş birliği içinde yürütülüyor ve RESK'nin ek katkılarıyla Sürdürülebilirlik Liderliği Komitesi aracılığıyla Yürütme Kurulu düzeyinde değerlendiriliyor.

Temel riskler belirlendikten sonra, Topluluk şirketleri genelinde sürdürülebilirlik ekiplerinin aktif katılımıyla kapsamlı yol haritaları geliştiriliyor. Örneğin, gelişmekte olan uluslararası sürdürülebilirlik düzenlemelerine yanıt olarak, Topluluğun çeşitlendirilmiş portföyünün ana sektörlerinde, özellikle enerji ve malzeme teknolojilerinde, geçiş riskleri belirlendi. Sonuç olarak, iki yıllık bir dönemi kapsayan stratejik bir karbonsuzlaşma yol haritası geliştirildi. Bu temele dayanarak; biyoçeşitlilik, döngüsel ekonomi ve su yönetimi de dahil olmak üzere doğayla ilgili daha geniş temaları ele almak üzere kapsam genişletildi.

Bu girişimler, iklimle ilgili hedefleri tanımlamak için senaryo analizlerini, etki ve bağımlılık değerlendirmelerini ve farklı operasyonel koşulları kapsayan karşılaştırmalı analizleri içeriyor. Bu değerlendirmeler hem risk azaltımını hem de fırsat planlamasını güçlendiriyor. İzlenen proaktif yaklaşım; iç izleme sistemleri, Sabancı Holding Sorumlu Yatırım Politikası gibi politikalar, Topluluk şirketleri ve dış paydaşlarla sürekli etkileşim aracılığıyla sürdürülüyor. Yatırımlarda, birleşme ve satın almalarda iklimle ilgili senaryolar bu politika kapsamında değerlendiriliyor ve Sürdürülebilirlik Direktörü'nün de katılımıyla Yatırım Komitesi tarafından gözden geçiriliyor.

## Fiziksel Riskleri Azaltmak

Doğal afetlerden kaynak kılğına kadar uzanan fiziksel riskler, operasyonlarımız ve toplumlarımız için önemli tehditler oluşturuyor. Sektöre özgü uygulamalar ve sıkı tedarik zinciri yönetimi dayanıklılık önlemlerinden yararlanarak altyapımızı orman yangınları, kasırgalar, su kıtlığı ve iklimle ilgili diğer tehlikelere karşı güçlendiriyoruz. Su verimliliği önlemlerine, biyoçeşitliliğin korunmasına ve ekosistemin gözetilmesine öncelik vererek riskleri azaltıyor ve doğa ile uyum içinde gelişen sürdürülebilir büyümeyi destekliyoruz.

## Uyum Risklerini Gözetmek

Gelişen mevzuatlara ve etik standartlara bağlılık, sürdürülebilirlik taahhüdümüzün merkezinde yer alıyor. Değer zincirimiz boyunca sera gazı emisyonu yönetmeliklerine uyum sağlayarak, sürdürülebilir kalkınma amaçlarına doğru ilerleyerek ve insan haklarını koruyarak, uyum risklerine karşı proaktif bir duruş benimsiyoruz. Sürekli izleme, dijitalleşme ve kapasite geliştirme girişimleri sayesinde, yasal gerekliliklere uyumu sağlıyor ve yasal yaptırımlardan, itibar zedelenmesinden ve sosyal faaliyet ruhsatının kaybedilmesi riskinden korunuyoruz.

## Geçiş Risklerini Yönetmek

Teknolojinin hızla geliştiği ve sektörlerin sürdürülebilirlik ve dijitalleşmeye doğru dönüştürücü değişimler geçirdiği bir dönemde, ortaya çıkan risk ve fırsatların farkındayız. Sürdürülebilir iş modelimiz yeşil teknolojilere, inovasyona ve yetenek gelişimine yapılan yatırımlara öncelik vererek bizi hızla değişen bir ortamda başarılı olacak şekilde konumlandırıyor. Döngüsel ekonomi ilkelerini, karbonsuzlaşma stratejilerini ve sürdürülebilir tedarik zinciri uygulamalarını benimseyerek geçiş risklerini azaltıyor ve gelişen piyasa trendlerinden faydalaniyoruz.

# Sabancı Topluluğu'nda Kurumsal Risk Yönetimi

## Ortaya Çıkan Sürdürülebilirlik Risklerini Ele Almak

Gelecekte karşılaşılabileceğimiz zorlukları öngörmek risk yönetimi felsefemizin ayrılmaz bir parçasıdır. İklimle ilgili davalar, sosyal huzursuzluklar ve teknolojik yıkımlar gibi yeni ortaya çıkan sürdürülebilirlik risklerini yakından izliyor ve proaktif olarak azaltma stratejileri geliştiriyoruz. Senaryo planlama, paydaş katılımı ve ufuk taraması yoluyla, öngörülemeyen tehditlere karşı dayanıklılığımızı artırıyor ve sürdürülebilir büyüme için yeni fırsatlar yakalıyoruz.

## SÜRDÜRÜLEBİLİR DEĞER YARATIMI

Sürdürülebilirliğe olan bağlılığımız riskleri yönetmenin çok ötesine geçiyor. Stratejimizin tamamına ve karar alma süreçlerimize rehberlik eden bir pusula görevi görüyor. Entegre düşüncüyü benimseyerek ve iş kolları arasında iş birliğini teşvik ederek, yenilikçiliği ve uzun vadeli dayanıklılığı besleyen sinerjileri ortaya çıkarıyoruz. Bu yaklaşım, hissedarlarımızdan müşterilerimize, çalışanlarımızdan toplumumuza kadar tüm paydaşlarımız için ortak değer yaratmamızı sağlıyor.

Şeffaf raporlama, açık paydaş diyalogu ve sürekli gelişim kültürü faaliyetlerimizin merkezinde yer alıyor. Bu temellere dayanarak bizi çevreleyen dünyanın ekonomik,

sosyal ve çevresel dönüşümüne anlamlı bir şekilde katkıda bulunmayı, pozitif değişim için katalizör olmayı hedefliyoruz.

## GELECEĞE BAKIŞ

şekillenmeye devam ederken, Sabancı Topluluğu öngörülü ve proaktif hazırlıklarını kararlılıkla sürdürüyor. Topluluk genelinde yapılandırılmış çabalarımız sayesinde, uyum sağlamak ve sorumlu bir şekilde liderlik etmek için iyi bir konumdayız. Bu hazırlık, çeviklikle yanıt verme yeteneğimizi güçlendirirken, tüm faaliyet alanlarımızdaki liderlik konumumuzu pekiştiriyor.

Önümüzdeki dönemde, risk ve fırsat yönetimini stratejik gündemimize yerleştirmeye devam edeceğiz. Bu sayede, dayanıklılığımızı artıracak ve sürdürülebilir büyüme ve inovasyon için yeni yollar arayışımızı destekleyeceğiz. Uzun vadeli bir düşünce yapısı ve güçlü bir güven temeliyle, kalıcı değer yaratmaya ve amaç, refah ve gelişimle tanımlanan bir geleceğe katkıda bulunmaya kararlıyız.

# Yönetim Kurulu



**HAYRİ ÇULHACI**  
Yönetim Kurulu Başkanı



**EROL SABANCI**  
Yönetim Kurulu Başkan  
Vekili



**SUZAN SABANCI, CBE**  
Yönetim Kurulu Üyesi



**E. MELİSA  
SABANCI TAPAN**  
Yönetim Kurulu Üyesi



**SERRA SABANCI**  
Yönetim Kurulu Üyesi



**KIVANÇ ZAIMLER**  
Yönetim Kurulu  
Üyesi ve CEO



**HÜSEYİN GELİS**  
Bağımsız Yönetim  
Kurulu Üyesi



**MEHMET KAHYA**  
Bağımsız Yönetim  
Kurulu Üyesi



**TAYFUN BAYAZIT**  
Bağımsız Yönetim  
Kurulu Üyesi

Not: 27 Mart 2025 tarihi itibarıyla Sayın Hayri ÇULHACI Yönetim Kurulu Başkanı ve Sayın Tayfun BAYAZIT Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi olarak atanmıştır. Sayın Cenk ALPER'in Chief Executive Officer ve Yönetim Kurulu Üyeliği görevlerinden 31 Mayıs 2025 tarihi itibarıyla ayrılmasını takiben, Sayın Kivanç ZAIMLER 1 Haziran 2025 tarihinden itibaren geçerli olmak üzere Chief Executive Officer ve Yönetim Kurulu Üyesi olarak atanmıştır.



Yönetim Kurulu Üyelerinin detaylı özgeçmişlerine ulaşmak için lütfen [buraya](#) tıklayınız.

## Yetkinlik Matrisi

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

Yönetim Kurulu için aday belirleme ve atama sürecimiz, çeşitlilik ve kapsayıcılık konusunda salt cinsiyet eşitliğini sağlamanın ötesine geçiyor. Adayların yetkinliklerini titizlikle değerlendiriyor, sektör uzmanlığı, yönetim tecrübesi, ÇSY alanlarında bilgi birikimi, kriz yönetimi deneyimi, küresel ve uzun vadeli stratejik düşünme kapasitesi gibi çok çeşitli faktörleri göz önünde bulunduruyoruz.

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

### Yönetim Kurulu Üyeleri Kompozisyonu

%44

Kadın

%56

Erkek

### Yönetim Kurulu Toplantı Katılımı

%89

2024 yılı için ortalama yönetim kurulu toplantı katılımı

%67

Tüm üyeler için gerekli asgari katılım oranı

%33

Bağımsız Üyeler

### Yönetim Kurulu Deneyim Kompozisyonu

%44

Denetim Deneyimi

%67

Risk Yönetimi Deneyimi

### Yönetim Kurulu Üyelerinin Görev Süresi

%33

(≥15 yıl)

%44

Finansal Hizmetler Deneyimi

%89

Çevresel, Sosyal ve Kurumsal Yönetim Deneyimi

~13,19 yıl

Ortalama Görev Süresi

%56

Finansal Dışı Sektör Deneyimi

%78

Uluslararası/Birden fazla Coğrafyada Deneyim

İlgili veriler, 2024 faaliyet yılı boyunca görev yapan Yönetim Kurulu üyeleri esas alınarak hazırlanmıştır. 2025 yılında gerçekleşen değişiklikleri yansıtan veriler ise 2026 yılında yayımlanacak olan 2025 faaliyet yılı Sürdürülebilirlik Raporu'nda yer alacaktır.

# Yürütme Kurulu



**KIVANÇ ZAIMLER**  
Yönetim Kurulu  
Üyesi ve CEO



**GÖKHAN EYİGÜN**  
Strateji ve İş Geliştirme



**N. ORHUN KÖSTEM**  
Finans



**YEŞİM ÖZLALE ÖNEN**  
İnsan Kaynakları ve  
Sürdürülebilirlik



**BURAK ORHUN**  
Malzeme Teknolojileri



**HAKAN BİNBAŞGİL**  
Bankacılık ve Finansal  
Hizmetler



**ŞEBNEM ÖNDER**  
Hukuk ve Uyum



**FİLİZ KARAGÜL TÜZÜN**  
Kurumsal Marka Yönetimi  
ve İletişimi



**ŞERAFETTİN KARAKİŞ**  
Genel Sekreter

Not: Haluk DİNÇER'in 31 Mart 2025 tarihi itibarıyla Sabancı Holding Finansal Hizmetler Grup Başkanlığı görevinden ayrılması nedeniyle, 1 Nisan 2025 tarihinden itibaren Sabancı Holding Finansal Hizmetler Stratejik İş Birimi (SBU) ve Bankacılık SBU tek bir yapı altında birleştirilmiştir. Bu doğrultuda, Sabancı Holding Bankacılık Grup Başkanı olarak görev yapan Hakan BİNBAŞGİL, Sabancı Holding Bankacılık ve Finansal Hizmetler Grup Başkanı olarak görevine devam etmektedir. Sayın Cenk ALPER'in Chief Executive Officer ve Yönetim Kurulu Üyeliği görevlerinden 31 Mayıs 2025 tarihi itibarıyla ayrılmasını takiben, Sayın Kivanç ZAIMLER 1 Haziran 2025 tarihinden itibaren geçerli olmak üzere Chief Executive Officer ve Yönetim Kurulu Üyesi olarak atanmıştır. 20 Haziran 2025 itibarıyla Max SPEUR görevinden ayrılmıştır. 30 Nisan 2025 itibarıyla Cevdet ALEMDAR görevinden ayrılmıştır. 30 Nisan 2025 itibarıyla Fuat ÖKSÜZ Denetim Başkanı olarak, Şerafettin KARAKİŞ ise Genel Sekreter olarak atanmıştır.



Yürütme Kurulu Üyelerinin ayrıntılı özgeçmişlerine ulaşmak için lütfen [buraya](#) tıklayınız.

## Komiteler ve Politikalar

Sabancı Holding, iyi kurumsal yönetim ve sürdürülebilirlik ilkelerini korumaya adanmış sağlam bir komite çerçevesi oluşturmuştur. Bu komiteler, Yönetim Kurulu tarafından denetlenmenin yanında önemli bir gözetim işlevi görerek, Holding'in bütünlüğünü ve etkinliğini sağlar.

Bu komitelerin yapısı, faaliyetleri ve etkileri düzenli olarak gözden geçirilerek etkinlikleri korunmaktadır. Ayrıca, hesap verebilirliği ve şeffaflığı temin etmek için komite süreçlerinin titiz bir şekilde belgelendirilmesi ve izlenebilirliği sağlanmaktadır.

Yönetim Kurulu; Denetim Komitesi, Kurumsal Yönetim, Atama ve Ücretlendirme Komitesi, Riskin Erken Saptanması Komitesi ve Sürdürülebilirlik Komitesi olmak üzere dört temel alt komite kurmuştur. Bu alt komitelerin her biri doğrudan Yönetim Kurulu'na raporlamakta ve işlevlerini organizasyonun kapsayıcı hedefleriyle uyumlu hale getirmektedir.

Ayrıca Holding bünyesinde; Etik Kurulu, Bilgi Güvenliği Komitesi, Risk Koordinasyon Komitesi, Sürdürülebilirlik Liderliği Komitesi, Yatırım Komitesi, İletişim Komitesi gibi komiteler de oluşturulmuştur. Sabancı Holding Sürdürülebilirlik Direktörü, Yatırım Komitesi üyesidir ve bu

durum sürdürülebilirliğin Sabancı Holding'in yönetim, karar alma yapısı ve iş modeline entegre olduğunun bir göstergesidir. Bu stratejik katılım, tüm yatırım kararlarının Sabancı Holding'in sürdürülebilir uygulamalara olan bağlılığı ile uyumlu olmasını sağlamakta; uzun vadeli değer yaratımını ve sorumlu büyümeyi teşvik etmektedir. Sürdürülebilirliği yönetim çerçevesinin merkezine yerleştiren Sabancı Holding, ÇSY konularını ele almak kapsamında kendini çok daha güçlü bir şekilde konumlandırmakta ve bu sayede daha sağlam ve sürdürülebilir bir geleceğe doğru ilerlemektedir.

Ek olarak, Sürdürülebilirlik Ekibi, Birleşme ve Satın Alma ("M&A") sürecinin ayrılmaz bir parçasıdır ve tüm potansiyel satın almaların Sabancı Holding Sorumlu Yatırım Politikası ile uyumlu olmasını sağlar. Ekip, potansiyel şirketler üzerinde kapsamlı bir ÇSY durum tespiti ve sürdürülebilirlik iş modeli değerlendirmesi yaparak, risk ve fırsatları belirlemek için çevresel, sosyal ve yönetim uygulamalarını değerlendirmektedir. Bu değerlendirme, yeni yatırımların Holding'in sürdürülebilirlik hedeflerine ve uzun vadeli stratejisine olumlu katkıda bulunmasını güvence altına almaktadır. Sabancı Holding, ÇSY durum tespitini birleşme ve satın alma sürecine dahil ederek sorumlu büyüme ve sürdürülebilir değer yaratma taahhüdünü güçlendirmektedir.

Tüm bu komiteler, Holding'in sorumlu iş uygulamalarına yönelik kapsamlı yaklaşımını yansıtan yönetim, risk yönetimi ve sürdürülebilirliğin çeşitli yönlerini kolektif olarak ele almaktadır.

Sabancı Holding'in güven, doğruluk, hesap verebilirlik ve şeffaflık gibi temel değerlere olan sarsılmaz bağlılığı, tüm paydaşlarına karşı sorumluluğunun altını çizmektedir. Bu değerler, Holding'in faaliyetlerine rehberlik etmekle kalmayıp, iş dünyasındaki saygın konumunun da temel taşlarını oluşturmaktadır.

Komiteler hakkında detaylı bilgi için lütfen [Sürdürülebilirliğin Stratejiye Entegrasyonu](#) bölümünü okuyunuz.

# Komiteler ve Politikalar

## Yönetim Kurulu

### Yönetim Kurulu Komiteleri

- Denetim Komitesi
- Kurumsal Yönetim, Atama ve Ücretlendirme Komitesi
- Riskin Erken Saptanması Komitesi
- Sürdürülebilirlik Komitesi

## Yürütme Komiteleri

- Etik Kurulu
- Bilgi Güvenliği Komitesi
- Risk Koordinasyon Komitesi
- Sürdürülebilirlik Liderliği Komitesi
- Yatırım Komitesi
- İletişim Komitesi

## Politikalar ve İlkeler

- Bağış ve Yardım Politikası
- Kâr Dağıtım Politikası
- Bilgilendirme Politikası
- Sosyal Sorumluluk Politikası ve İlkeleri
- İş Sağlığı ve Güvenliği Politikası
- İletişim Prensipleri
- Çevre Politikası
- Transfer Fiyatlandırması Politikası
- Rüşvet ve Yolsuzlukla Mücadele Politikası
- Sorumlu Yatırım Politikası
- Eşitlik, Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Yönetmeliği
- Yönetim Kurulu Üyeleri Çeşitlilik Politikası
- Kişisel Verilerin Korunması ve İşlenmesi Politikası
- Yönetim Kurulu Üyeleri ve Üst Düzey Yöneticilere İlişkin Ücretlendirme Politikası
- İş Etiği Kuralları
- Kadını Güçlendirme İlkeleri
- İş'te Eşitlik Bildirgesi
- Vergi Politikası



[Her bir politika hakkında detaylı bilgi için lütfen ilgili politikanın başlığına tıklayınız.](#)

# Ana İş Alanlarımızın Dönüşümü

## Işık Hızında Etki Yaratmak

*Işığın benzersiz bir hızla hareket etmesi gibi, Sabancı Holding ana iş alanlarını dönüştürürken **çevik ve isabetli kararlarla** ilerliyor. Teknoloji, dijitalleşme ve sürdürülebilirlikteki hızlı dönüşüm, **etkiye doğru hızla ve kesintisiz hareket etmeyi** gerektiriyor. Sürekli yatırım, Ar-Ge, ve tutarlık odaklı yürütme stratejimiz sayesinde yararlanarak, işlerimizin hızla değişen dünyaya uyum sağlamasını, inovatif olmasını ve öncülük yapmasını sağlıyoruz.*

62

Ar-Ge ve Inovasyon

67

Sürdürülebilir İş Modelleri için Dijitalleşme

72

Çevresel Yatırımlar ve Harcamalar

73

SKA Bağlantılı Ürün ve Hizmetler

79

Sürdürülebilir Finansman

# Ana İş Alanlarımızın Dönüşümü

*Inovasyon, ekosistem sinerjisi ve sürdürülebilirlik yoluyla ölçeklenebilir büyümeyi hızlandırarak ana iş alanlarımızı dönüştürüyoruz.*

2024 yılında, **sürdürülebilirlik, dijitalleşme ve**

**ölçeklenebilirliğe** odaklanarak enerji ve iklim teknolojileri, malzeme teknolojileri, mobilite çözümleri, finansal hizmetler ve dijital teknolojiler alanlarında portföyümüzü geliştirmeye devam ettik.

Ana iş alanlarımızın uzun vadeli rekabet gücünün, sürekli gelişen ve **birbiriyle bağlantılı ekosistemler** kurma becerimize bağlı olduğuna inanıyoruz. 2024 yılında, değer zincirimizin tamamında bu düşünce yapısını daha da güçlendirdik; Topluluk şirketlerimizi, girişimcileri, Ar-Ge merkezlerini ve küresel iş ortaklarımızı sürdürülebilirlik vizyonumuzla uyumlu çözümler geliştirmek için bir araya getirdik. **Sabancı ARF, Sabancı Ventures** gibi programlar ve küresel ortaklıklarımız; iş modeli inovasyonu, açık iş birliği ve yüksek etki yaratan teknolojilerin geliştirilmesi için kritik platformlar sağladı.

Tüm stratejik birleşme ve satın alma (M&A) ya da yatırım kararlarımız, finansal getirileri uzun vadeli stratejik uyum ve sürdürülebilirlik kriterleriyle entegre eden **sermaye**

**dağılımı çerçevemiz** doğrultusunda şekilleniyor. Bu disiplinli yaklaşım; operasyonlarımızın dayanıklılığını ve verimliliğini artırarak **değeri korumamızı**, aynı zamanda geleceğe odaklı inisiyatifler ve inovasyon odaklı büyüme ile **değeri yaratmamızı** sağlıyor.

Bu dönüşümün liderliğini içeriden güçlendirmek amacıyla insan kaynağına yatırım yapmaya devam ettik. 2024 yılında başlattığımız **Üretken Yapay Zekâ Beceri Geliştirme Programı, Sürdürülebilirlik Akademisi** ve iç mobilite fırsatlarının yaygınlaştırılması gibi girişimlerle, iş gücümüzün değişime uyum sağlayan, bağlı ve Topluluğun uzun vadeli hedefleriyle uyumlu olmasını sağladık. **Sabancı Minds, Digital Minds ve Sabancı Liderlik Modeli** gibi platformlarla; ileriye dönük düşünce yapısı, iş birliğine dayalı problem çözme becerisi ve ortak amaç doğrultusunda hareket eden bir kültürün oluşumunu destekledik.

Topluluk şirketlerimiz de dönüşümü, iç girişimcilik ve inovasyon platformları aracılığıyla ölçeklendirdi. **Enerjisa NAR, Brisa Roket, Akbank+, Akbank LAB, Aksigorta PURA ve Teknosa360** gibi girişimler; iş modeli inovasyonunu hızlandırarak, karbonsuzlaşma, kaynak verimliliği ve dijitalleşme gibi alanlardaki yeni ihtiyaçlara çevik ve disiplinler arası çözümler sunmamıza olanak sağladı.

Aynı zamanda **Türkiye, Avrupa, Asya ve ABD'deki Ar-Ge ve teknoloji merkezlerimiz**; ürün inovasyonu, küresel pazarlara erişim, girişimciler ve akademiyle yürütülen ortak geliştirme çalışmalarını mümkün kılarak, sürdürülebilir dönüşüme dayalı ekosistem temelli yaklaşımımızı güçlendirdi.

Dönüşümümüz aynı zamanda güçlü bir risk öngörüsüyle şekilleniyor. Hem Holding hem de şirket düzeyinde, ortaya çıkan küresel eğilimleri **çifte önemlilik bakış açısıyla** takip ederek; finansal ve finansal olmayan unsurları iş planlamasına entegre ediyoruz. Böylece **sürdürülebilirlik, inovasyon ve teknolojiyi** her süreçte, fonksiyon ve ürüne dâhil ediyoruz. Operasyonlarımızı karbonsuzlaştırırken doğa pozitif girişimleri ve hedefleri ilerletiyor, kapsayıcı finansmanı yaygınlaştırıyor ve sürdürülebilir dijital altyapıya yatırım yapıyoruz. Böylece **dayanıklı ve fırsat odaklı bir temel** inşa ediyoruz.

Ana işlerimizin dönüşümünü, yalnızca güçlü yönlerimizi korumakla sınırlandırmıyor; **amaç odaklı, çevik ve kalıcı etki yaratan bir geleceği** şekillendirmek için çalışıyoruz.

# Ar-Ge ve İnovasyon

## ARAŞTIRMA, İNOVASYON VE İŞ BİRLİĞİ PLATFORMLARI ARACILIĞIYLA SÜRDÜRÜLEBİLİR ETKİYİ ÖLÇEKLENDİRMEK

Sabancı Holding'de Ar-Ge ve inovasyon, ana iş alanlarımızda değeri koruma ve büyütme yaklaşımımızın temelini oluşturuyor.

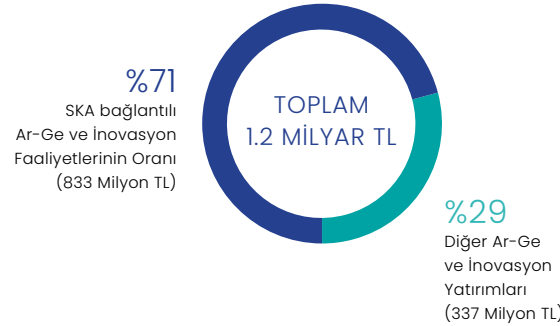
2024 yılında teknolojiye, sürdürülebilirlik bağlantılı inovasyona ve doğa temelli iş birliklerine yönelik yatırımlarımızı güçlendirerek bu alandaki kararlılığımızı pekiştirdik.

İş alanlarımızın gelecekteki trendlere karşı dayanıklı olmasını sağlarken, aynı zamanda büyük ölçekte dönüştürücü bir etki yaratmalarına katkıda bulunmayı hedefliyoruz.

Dönüşümümüz, BM Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları ile bağlantılı Ar-Ge ve inovasyon yatırımlarının payını arttırmaya yönelik net bir amaçla yürütülüyor.

2025 yılına kadar Ar-Ge ve inovasyon yatırımlarımızın %70'inin BM SKA'lara hizmet etmesini hedefliyoruz. 31 Aralık 2024 itibarıyla bu hedefi aşmış bulunuyoruz.

### Ar-Ge ve İnovasyon Yatırımları<sup>31</sup> ✓



Ar-Ge ve inovasyon yaklaşımımız yalnızca teknoloji geliştirmeye sınırlı değildir. Aynı zamanda verimliliği artırarak, regülasyonlara uyum kapasitesini güçlendirerek ve riskleri azaltarak **değerin korunmasına** katkı sağlar.

Bununla birlikte, düşük karbonlu çözümlerin ticarileştirilmesini destekleyerek, uluslararası büyümeyi hızlandırarak ve Sabancı Topluluğu'nun sürdürülebilir ekonomiyi şekillendirmedeki rolünü güçlendirerek **değer yaratımını** da mümkün kılar.

Döngüsel üretim modellerimizi ölçeklendirirken, yapay zekâ destekli platformlar geliştirirken ve iş birliğine dayalı inovasyon ekosistemimizi güçlendirirken; hem paydaşlarımız hem de gezegenimiz için uzun vadeli değer yaratmaya odaklanmayı sürdürüyoruz.

2024 yılında bu dönüşümü, birbirleriyle bağlantılı üç temel platform aracılığıyla ileriye taşıdık:

1. Fikir Geliştirme Platformları
2. Uygulama Platformları
3. Fonksiyonlar Arası İş Birliği Platformları

31 Aksigorta, Agesa, Akçansa, Brisa, Carrefoursa, Çimsa, Kordsa, Teknosa, Temsa, Enerjisa Enerji, Enerjisa Üretim, SabancıDx dahildir.

# Ar-Ge ve İnovasyon

## FİKİR GELİŞTİRME PLATFORMLARI

Topluluk genelinde erken aşama inovasyonu desteklemek amacıyla, stratejik vizyonumuzla uyumlu fırsatları tanımlamaya yardımcı olan yapılandırılmış fikir geliştirme platformlarını hayata geçiriyoruz. Bunlar arasında:

Enerjisa NAR, Brisa Roket, Akbank+, Akbank LAB, Aksigorta PURA ve Teknosa360 gibi **Topluluk şirketlerine ait inovasyon programları** yer alıyor. Bu programlar, şirket düzeyinde deneysel yaklaşımı ve girişimci düşüncüyü teşvik ediyor.

EIT ClimAccelerator gibi **uluslararası girişimler** ise, küresel karbonsuzlaşma hedefleriyle uyumlu iklim odaklı start-up'ları destekliyor.

## UYGULAMA PLATFORMLARI

İnovasyonu hayata geçirmek için, fikirleri ölçeklenebilir çözümlere ve iş modellerine dönüştüren sağlam uygulama mekanizmalarından yararlanıyoruz.

Bunlar arasında:

**Sabancı ARF**, erken aşama hızlandırma platformumuzdur. Topluluk içi ve dışındaki girişimlere tohum yatırımı, mentorluk ve Topluluk şirketleriyle iş birliği imkânları sunarak destek sağlar.

**Sabancı Ventures**, kurumsal girişim sermayesi kolumuzdur. Topluluğun büyüme temaları ve sürdürülebilirlik öncelikleriyle uyumlu, ticarileşmiş gelir sonrası teknoloji girişimlerine yatırım yapar.

**Ar-Ge ve İnovasyon Merkezlerimiz**, Türkiye, Avrupa, Asya ve Amerika Birleşik Devletleri'nde yer almakta olup; ürün geliştirme, pazar genişlemesi ve ileri teknoloji iş birliklerinin kritik kolaylaştırıcıları olarak görev yapar.

**Stratejik Girişimler ve M&A**, inovasyonun sermaye dağılımı çerçevemiz doğrultusunda yatırımlara entegre edildiği ve sorumlu yatırım yaklaşımıyla uzun vadeli değer yaratımının güvence altına alındığı alanlardır.

## FONKSİYONLAR ARASI İŞ BİRLİĞİ PLATFORMLARI

Fikir üretmeyi ve uygulama süreçlerini hızlandırmak amacıyla, Topluluk bilgi ve yetkinlik paylaşımını teşvik eden iş birliği platformları kuruyoruz:

**Sabancı Minds, Digital Minds ve HR Minds**, farklı sektörlerden ve fonksiyonlardan çalışanları bir araya getirerek inovasyon yol haritalarını birlikte geliştirmelerini, üretken yapay zekâ gibi yeni teknolojileri keşfetmelerini ve iş dönüşümünü sürdürülebilirlik ve liderlik hedefleriyle uyumlu hâle getirmelerini sağlıyor.

Bu platformlar, Topluluğun karmaşık küresel koşullarda daha hızlı hareket etmesine olanak tanıyan, **uyum yeteneği yüksek, katılımcı ve amaç odaklı** bir inovasyon kültürünü teşvik ediyor.

# Ar-Ge ve İnovasyon

## SABANCI TOPLULUĞU ŞİRKETLERİNDEN ÖNE ÇIKAN BAŞLIKLAR

### Çimsa

#### Çimsa, beyaz klinker üretiminde yeşil hidrojen kullanımına öncülük ediyor

2024 yılında Çimsa, sürdürülebilir ve düşük karbonlu yapı malzemeleri alanındaki liderliğini güçlendirmeye devam etti. Şirket, Buñol Fabrikası'nda döner fırın ve kalsinasyon ünitesinde fosil yakıtların yerine yeşil hidrojen kullanımını içeren bir projeyi hayata geçirerek, beyaz klinker üretiminde alternatif yakıtların payını %50'ye çıkardı.

#### 3D Harç Projesi düşük karbonlu inşaat çözümleri geliştiriyor

TÜBİTAK destekli "3D Harç" projesi, atık malzemelerden üretilen inovatif bir beton harcının geliştirilmesini ve ticarileştirilmesini hedefliyor. Bu iki yıllık proje, 3D baskı uygulamalarında kullanılan çimento bazlı harçların çevresel etkilerini azaltmayı amaçlıyor. Daha çevre dostu ve düşük karbonlu 3D yapılara olanak tanıyan bu proje, ekolojik teknolojilerde önemli bir ilerleme olarak öne çıkıyor.

#### RapiDome: OpaCrete ile 48 Saatte 3D Baskılı, Düşük Karbonlu Konut

Çimsa ayrıca RapiDome projesini hayata geçirdi. Bu proje kapsamında, şirketin kendi geliştirdiği OpaCrete beyaz betonu, 3D baskı teknolojisiyle entegre edilerek karbon ayak izini önemli ölçüde azaltan yenilikçi bir çözüm sunuluyor. Proje, yalnızca 48 saat içinde 3D baskılı konut üretimini mümkün kılarken, farklı iklimlere uyum sağlayabilme özelliği ve afet sonrası barınma açısından sunduğu çözüm ile güçlü bir potansiyel taşıyor.

### Akçansa

Akçansa'nın Ar-Ge ve inovasyon gündemi, şirketin CO<sub>2</sub> Yol Haritası ve düşük karbonlu/düşük klinkerli yeni ürünler geliştirme planı ile uyumlu olarak şekillendirildi.

2024 yılında şirket, yapı malzemelerinde **karbon yakalama, kullanma ve depolama (CCUS) teknolojilerinin** uygulanabilirliğine yönelik araştırmalar gerçekleştirdi.

Ayrıca, çimento ve beton üretiminde kalite kontrol parametrelerinin ileri veri analitiğiyle tahmin edilmesine yönelik çalışmaları başarıyla tamamladı.

Akçansa, aynı zamanda inşaat ve yıkıntı atıklarının üretimde yeniden kullanımını sağlayan **İnşaat ve Yıkıntı**

**Atıkları** (İYA) Projesi ile döngüsel ekonomi alanında sektöre örnek olmaya devam ediyor.

### Kordsa

#### Global Tesislerde Geri Dönüştürülmüş Polyester İplik Üretimi Yaygınlaşıyor

2024 yılında Kordsa, lastik güçlendirme malzemeleri, kompozit teknolojileri ve inşaat çözümlerinde ileri Ar-Ge çalışmalarıyla sürdürülebilirliği işinin temeline entegre etmeye devam etti. Şirket, geri dönüştürülmüş ve biyo-bazlı malzemelerden polyester kord bezi üretimi çalışmalarını yaygınlaştırdı. Endonezya fabrikasında başlatılan uygulamanın ardından, diğer tesisler de %100 kimyasal olarak geri dönüştürülmüş polyester iplik üretimine geçti. Ayrıca, Brezilya fabrikasında %100 mekanik olarak geri dönüştürülmüş polyester iplik üretimi başarıyla tamamlandı.

#### Mobilite, Havacılık ve İnşaat Sektörlerinde Döngüsel, Düşük Karbonlu Malzeme Çözümleri

Kordsa, plastik atıkların geri dönüştürülmesine ve otomotiv malzemelerinde döngüsellüğün geliştirilmesine odaklanan WhiteCycle ve EcoPlast gibi Avrupa Komisyonu destekli girişimlere katkıda bulundu. Sabancı

## Ar-Ge ve İnovasyon

Üniversitesi iş birliğiyle geliştirilen **solvent bazlı poliolefin geri dönüşüm pilot hattı**, zorlayıcı atıklardan yüksek kaliteli malzeme elde edilmesini mümkün kılarak sürdürülebilir malzeme kullanımını destekliyor.

Kordsa, kompozit alanında havacılık sektörüne yönelik ürün sertifikasyon süreçlerinde ilerleme kaydetti ve doğal elyaf bazlı biyokompozitler konusunda uzmanlaşan BPREG adlı şirkete yatırım yaptı. Bu iş birliği, mobilite ve tüketici ürünleri gibi sektörlerde daha düşük karbon ayak izine sahip alternatiflerin geliştirilmesine katkı sağlıyor.

İnşaat güçlendirme alanında ise Kordsa'nın **Kratos** markası, beton yapıların dayanıklılığı arttıran sentetik fiber donatılar sunarak sürdürülebilir yapı uygulamalarına katkıda bulunuyor.

### Brisa

*Brisa, Türkiye'de elektrikli araç uyumlu, çevre dostu ve EUDR'ye hazır lastik inovasyonunda liderliğini sürdürüyor*

Brisa, 2024 yılında 421,6 milyon TL Ar-Ge yatırımı ve 148 yeni ürün lansmanı ile Türkiye lastik sektöründeki liderliğini sürdürdü. Bu ürünler arasında, Türkiye'de yerli olarak geliştirilen ilk elektrikli araç uyumlu lastik

olan **Lassa REVOLA** da yer aldı. Şirket ayrıca, daha hafif yapı ve daha düşük yuvarlanma direnciyle çevresel etkileri azaltmak üzere tasarlanan **Ecopia Enliten** ve **Competus H/P 3** serilerini pazara sundu. Brisa, AB'nin ormansızlaşmayı önlemeye yönelik düzenlemesine (EUDR) yanıt olarak, yürürlüğe girmeden önce ilk EUDR uyumlu lastiğini geliştirdi.

### Temsa

*Yeni Nesil Elektrikli ve Hidrojenli Mobilite Çözümlerine Türkiye'den Yön Veriyor*

Temsa, modüler batarya paketleri, hidrojenli otobüsler ve elektrikli ulaşım platformlarını kapsayan projeleriyle elektrikli mobilite alanındaki Ar-Ge liderliğini sürdürdü. Şirket, 2024 yılında LFP, LFMP ve Na-Ion gibi farklı kimyalara sahip ikinci nesil batarya paketlerini, kendi geliştirdiği batarya yönetim sistemlerini kullanarak geliştirdi.

Temsa ayrıca CaetanoBus iş birliği ile **Türkiye'nin ilk şehirlerarası hidrojenli otobüsünü** teslim etti. Şirket, aynı zamanda **E-quad mikro mobilite araçları** ve sürdürülebilir soğuk zincir lojistiğine hizmet edecek **elektrikli frigorifik dorseler** geliştirmeye devam ediyor.

### Enerjisa Üretim

*Bandırma Enerji Üssü: Yenilenebilir Enerji, Depolama ve Hidrojen İnovasyon Merkezi*

2024 yılında Enerjisa Üretim'in Bandırma Enerji Üssü, yenilenebilir enerji verimliliği ve güvenilirliği, batarya depolama sistemleri, hibrit enerji modelleri ve hidrojen üretimine odaklanan önemli bir inovasyon merkezine dönüştü. Enercon-Enerjisa Rüzgâr Enerjisi Merkezi projesi kapsamında, dünyanın en büyüklerinden biri olan 175 metrelik rotor çapına ve 6 MW kurulu güce sahip bir rüzgâr türbini, ayrıca 2 MW / 4 MWh batarya depolama sistemi kuruldu. TÜBİTAK MAM, MIT Enerji Girişimi, GreentownLabs, CC4E ve İYTE gibi paydaşlarla iklim teknolojisi, yenilenebilir enerji çözümleri, hidrojen üretimi, enerji depolama ve güneş hücreleri üzerine ortak Ar-Ge çalışmaları yürütüldü.

*Döngüsel CO<sub>2</sub> Kullanımında Öncü Çalışmalar*

Enerjisa Üretim, **Tufanbeyli Linyit Santrali**'nde yürütülen bir proje kapsamında, CO<sub>2</sub> emisyonlarını yakalayarak ticari gübreye dönüştürmeye yönelik yenilikçi bir iş birliğini hayata geçirdi.

# Ar-Ge ve İnovasyon

## Enerjisa Enerji

### Etkili Dönüşüm için İnovasyon: Dijital, Dağıtık ve Düşük Karbonlu Çözümler

2024 yılında Ar-Ge ve inovasyon, Enerjisa Enerji'nin sürdürülebilirlik stratejisinin merkezinde yer almaya devam etti. Şirket, yapılandırılmış inovasyon platformları aracılığıyla yüksek etkili projeleri hayata geçirdi.

İVME programı kapsamında geliştirilen **Werer**, yenilenebilir enerjiyle çalışan, şebekeden bağımsız bir elektrikli araç şarj istasyonu olarak öne çıktı.

**NAR** platformu aracılığıyla hayata geçirilen **Buradayım**, saha operasyonlarında verimliliği artırırken emisyonlarını azaltan dijital bir iş gücü optimizasyon aracı olarak hizmet veriyor.

Bunlara ek olarak geliştirilen çözümler arasında; karbon izleme ve yönetim platformu olan **Carb-Zero** ve batarya ömrü optimizasyon çözümü olan **VoVo** yer alıyor.

## Akbank

Akbank, iç girişimcilik ve açık inovasyon platformları aracılığıyla kapsayıcı finansal inovasyon alanındaki öncülüğünü 2024 yılında da sürdürdü. **Akbank+** programı

kapsamında çalışanlara tam zamanlı olarak girişimlerini geliştirme fırsatı sunulurken, yıl sonu itibarıyla üç girişime toplam 1,4 milyon ABD doları yatırım yapıldı. Bunlar girişimler arasında dijital atık yönetimi platformu **Waste Log**, elektrikli araç kullanıcıları için navigasyon ve ödeme çözümü **Voltla** ve mobil oyun stüdyoları için yapay zekâ destekli bir analiz aracı olan **Metriqus** yer aldı.

**Akbank LAB** aracılığıyla bugüne kadar 42 adet PoC (Proof of Concept - kavram kanıtlama) çalışması yürütüldü, bunlardan 21'i başarıyla uygulamaya alındı. 2024 yılında 4 yeni PoC projesi daha onaylandı. Akbank ayrıca, Sosyal İnovasyon Platformu imece iş birliğiyle yürüttüğü Onarıcı Finans'a (Regenerative Finance) odaklanan **ReFi Türkiye programının üçüncü dönemini** tamamladı.

2024 yılında Akbank, EBRD iş birliğiyle hayata geçirilen, sürdürülebilirlik performansına bağlı işletme sermayesi finansmanı ve nakit teşvikler sunan **Sürdürülebilir Tedarikçi Finansmanı Programı**'nı başlattı. Program, özellikle depremde etkilenen bölgelerdeki KOBİ tedarikçilerini desteklemeye odaklandı.

## Agesa

2024 yılında Agesa, görme ve işitme engelli kullanıcılar için erişilebilirliği arttırmak amacıyla **Engelsiz Dijital Deneyim** programını genişletti. Bireysel İnternet Şubesi'ne

eklenen sesli simülasyon özellikleri, ekran okuyucularla uyumlu olarak adım adım yönlendirme sağladı. Şirket ayrıca Agesa Mobil üzerinden işaret dili destekli görüntülü görüşme özelliğini genişletti; bu sayede kullanıcılar işlemlerini canlı rehber eşliğinde gerçekleştirebildi. Agesa, kapsayıcı hizmet tasarımı alanındaki yaklaşımıyla EyeBrand sertifikasına layık görüldü. Platformda aylık ortalama 36 bin simülasyon kullanımı ve yüksek memnuniyet skorlarına ulaşan Agesa, dijital kapsayıcılık alanında kararlılıkla ilerliyor.

## Teknosa

2024 yılında Teknosa, **döngüsel perakende çözümleri ve yapay zekâ destekli verimlilik araçları** ile sürdürülebilirlik odaklı inovasyon gündemini ileriye taşıdı. **Yenilenmiş Telefon Programı** fiziksel mağazalara da genişletilerek şirketin elektronik atıkların azaltılması ve sorumlu tüketim konularındaki kararlılığı pekiştirildi. Ayrıca tüm mağazalarda devreye alınan **Bilge** adlı yapay zekâ destekli satış asistanı, basılı raporların yerine gerçek zamanlı dijital içgörüler sunarak kâğıt kullanımını önemli ölçüde azalttı. Bilge, satış performansını anlık olarak analiz ederek mağaza operasyonel etkinliği ve karar alma süreçlerini iyileştiren uygulanabilir öneriler sunuyor.

# Sürdürülebilir İş Modelleri için Dijitalleşme

## DİJİTAL YETKİNLİKLERLE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK, VERİMLİLİK VE İNOVASYONU DESTEKLEMEK

**Sabancı Topluluğu'nda dijitalleşme, sürdürülebilirlik dönüşümümüzün stratejik bir itici güçüdür.** 2024 yılında da dijital yetkinliklerimizi geliştirerek daha bağlantılı, akıllı ve kapsayıcı iş modelleri oluşturmaya devam ettik. Bu iş modelleri yalnızca verimliliği arttırmak için değil, aynı zamanda sürdürülebilirlik etkisine büyük ölçekte doğrudan katkıda bulunmak için tasarlandı.

**Enerji optimizasyonundan döngüsel iş süreçlerine kadar** dijitalleşme; operasyonlarımızın karbonsuzlaşması, verimli, yalın ve geleceğe dayanıklı hale gelmesi için süreçlerimizin ayrılmaz bir parçasını oluşturuyor.

Topluluk genelindeki dijital stratejimiz, yarının bağlantılı işletmelerini yaratmak için gerekli altyapıyı kurmaya ve ölçeklemeye odaklanıyor.<sup>32</sup> Bu strateji, **hiper ölçekli veri merkezi yatırımları, çoklu-hibrit bulut hizmetleri ve yapay zekâ destekli platformlar** gibi küresel potansiyel yatırımların yanı sıra dijital perakende çözümleri, ÇSY veri araçları ve siber güvenlik çözümlerini de kapsıyor. Bulut tabanlı inovasyonu, kurumsal düzeyde dayanıklılıkla birleştirerek yalnızca dönüşümü değil, sürdürülebilirlik odaklı dijital altyapı aracılığıyla uzun vadeli değer yaratımını da mümkün kılıyoruz.

<sup>32</sup> Daha fazla detay için lütfen *Sabancı Holding 2024 Faaliyet Raporu*'na bakınız.

**2024 yılında bu stratejiyi, Bulutistan'daki payımızı %75,5'e çıkararak daha da güçlendirdik.** Bu yatırımlar, ölçeklenebilir ve düşük emisyonlu dijital hizmetler sunma kapasitemizi arttırırken, veri egemenliği ve yasal düzenlemelere uyum konularındaki beklentileri de karşılamamıza olanak sağladı.

Bununla paralel olarak, Topluluk şirketlerimizde satın alma, insan kaynakları ve performans yönetimi sistemlerinin dijitalleşmesini destekledik. Bu çalışmalar sayesinde kâğıt kullanımında ölçülebilir azalmalar, veri izlenebilirliğinde artış ve ÇSY performans yönetiminde iyileşmeler sağlandı.

Taahhüdümüz yalnızca iç dönüşümle sınırlı değil. Veri üretimi, dağıtımı ve akıllı işlemeyi birbirine bağlayan uçtan uca bir dijital ekosistem inşa ediyoruz. **Bu ekosistem, düşük karbonlu, dijital altyapıyla güçlendirilmiş bir ekonomiye geçişi destekliyor.**

Gelecekte, stratejik iş birliklerini derinleştirmeye, sürdürülebilir dijital inovasyona yatırım yapmaya ve teknoloji çözümlerimizi sektörler ve bölgeler genelinde ölçeklendirmeye devam edeceğiz. Hedefimiz, elektronları veriye, veriyi içgörüyeye dönüştürmek. **Tasarım itibarıyla akıllı, güvenli ve sürdürülebilir olan bağlantılı bir geleceği bu yaklaşımla inşa ediyoruz.**

## SABANCI TOPLULUĞU ŞİRKETLERİNDEN ÖNE ÇIKAN BAŞLIKLAR

### SabancıDx

### *Sürdürülebilir Dijital Altyapı ve Bulut Çözümlerinin Ölçeklendirilmesi*

2024 yılında SabancıDx, operasyonel verimliliği artıran ve çevresel etkiyi azaltan sürdürülebilirlik odaklı dijital çözümler sunmak için Ar-Ge Merkezi'nden yararlanarak Topluluk genelinde ve ötesinde dijital altyapının gelişiminde merkezi bir rol oynadı.

Hızla büyüyen bir hibrit bulut ve hizmet sağlayıcı olarak SabancıDx, iş birlikleri ve platform entegrasyonları yoluyla operasyonlarını ölçeklendirdi. Şirket, çoklu hibrit bulut hizmetleriyle 5 binden fazla müşteriyi destek sunarak **lider bir Bulut Çözümleri Sağlayıcısına** dönüşmeye devam etti. **Microsoft Azure** ile kurulan **stratejik işbirliği** dahil olmak üzere, yeşil bilişim ilkeleriyle uyumlu, yüksek erişilebilirliğe sahip, düşük emisyonlu altyapı çözümleri sağladı.

SabancıDx, satın alma, insan kaynakları ve performans yönetimi sistemleri alanlarında dijital ürün portföyünü de genişletti. **PratisPro, HrWe ve Perfx** gibi platformlar

# Sürdürülebilir İş Modelleri için Dijitalleşme

**şeffaf, kâğıtsız ve veri odaklı kurumsal operasyonları** destekledi. Bu çözümlerin Topluluk şirketlerinde ve diğer müşteriler arasında artan kullanım oranlarıyla birlikte SabancıDx, ölçeklenebilir, güvenli ve sürdürülebilir dijital iş modelleri sunma konusundaki liderliğini pekiştirdi.

## Teknosa

### Yapay Zekâ Destekli Perakendecilik ve Sürdürülebilir Dijital Operasyonlarda Gelişim

2024 yılında Teknosa, dijital öncelikli dönüşümünü derinleştirerek yapay zekâ destekli, çok kanallı perakende teknolojilerini geliştirmeye devam etti. Mağaza içi yapay zekâ satış asistanı **Bilge**'nin devreye alınmasıyla birlikte, basılı raporların yerini gerçek zamanlı içgörüler aldı; bu sayede kâğıt kullanımı önemli ölçüde azaltılırken satış performansı da iyileştirildi. Şirket ayrıca, operasyonel verimliliği artırmak, çevik karar alma süreçlerini desteklemek ve müşteri deneyimini geliştirmek amacıyla ERP ve kurumsal mimari dönüşüm inisiyatifleri başlattı. Bu çalışmalar, operasyonel verimliliğin artmasına ve çevresel etkinin azalmasına katkı sağlayarak, dijitalleşmenin Topluluğun sürdürülebilirlik hedefleriyle uyumlu şekilde ilerlemesine destek oldu.

## Çimsa

### Yapay Zekâ Destekli Platformlarla Verimlilik ve Sürdürülebilir Büyüme

2024 yılında Çimsa, entegre ve yapay zekâ destekli platformlar aracılığıyla dijital dönüşümünü ilerleterek değer zinciri genelinde operasyonel verimliliği, izlenebilirliği ve karar alma süreçlerini güçlendirdi. **CemClone dijital ikiz inisiyatifi**, otomasyon sistemleri ve sensörlerden elde edilen gerçek zamanlı verilerle tesis performansını modelleyerek enerji verimliliğini artıran ve karbonsuzlaşma hedeflerini destekleyen senaryo bazlı simülasyonlar yapılmasına olanak sağladı.

Lojistik süreçleri optimize etmek amacıyla başlatılan **Dijital Ambar Projesi**, SAP ile entegre depo yönetim yazılımı ile birlikte kullanılan giyilebilir ekranlı eldivenler, çalışanların çift el serbestliğiyle gerçek zamanlı envanter takibi ve süreç izlenebilirliği sağladı. Bu sayede stoklama, iç sipariş yönetimi, mal çıkışları ve sayım gibi lojistik operasyon süreçlerinde verimlilik artırıldı.

Bu çalışmaları tamamlayıcı nitelikteki **Envanter Görüntüleme ve Optimizasyon Platformu**, talep tahmini ve stok seviyesi optimizasyonu için gelişmiş makine öğrenmesini kullanırken; **SpendAI** ise gerçek zamanlı

harcama analizleri, risk tespiti ve özel tasarlanmış dashboardlar aracılığıyla stratejik maliyet yönetimini destekledi. Tüm bu girişimler, Çimsa'nın dijitalleşmeyi sürdürülebilir ve verimli büyümenin temel itici gücü olarak konumlandırma kararlılığını yansıtıyor.

## Akçansa

### Operasyonel ve Enerji Verimliliği İçin Yapay Zekâ ve Dijital Mükemmelliğin Ölçeklenmesi

2024 yılında Akçansa, dijital dönüşüm stratejisini operasyonel ve planlama sistemlerine yapay zekâ ve veri analitiğini entegre ederek ileriye taşıdı. Şirket, verimliliği artırmak, müşteri etkileşimini güçlendirmek ve enerji optimizasyonunu desteklemek amacıyla çeşitli öncü girişimler hayata geçirdi. **digiFabrika** projesi kapsamında, eFabrika platformu altındaki uygulamaların ürünleştirilmesi ve ticarileşmesi kapsamında bulut altyapısına taşındı. Satın alma süreçlerini sadeleştirmek amacıyla başlatılan **Pro-Cure AI projesi** kapsamında üretici yapay zekâ teknolojileri devreye alındı. **S&OP Planner ve CRM projeleri**, hazır beton işinde daha entegre planlama ve gelişmiş müşteri ilişkileri yönetimini destekledi. **Döner Fırınlarda Yapay Zekâ ile Optimizasyon Projesi** kapsamında devam eden çalışmalar, enerji

# Sürdürülebilir İş Modelleri için Dijitalleşme

verimliliğini ve süreç kontrolünü artırmayı ve dijital inovasyonu Akçansa'nın karbonsuzlaşma hedefleriyle uyumlu hale getirmeyi amaçlıyor. Bu çalışmalar, şirket içi yetenekleri ölçeklendirmeye ve dijital mükemmellik kültürü oluşturmaya yönelik sistematik bir yaklaşımı yansıtıyor.

## Kordsa

### ERP ve Yapay Zekâ ile Küresel Verimlilik ve Sürdürülebilirlik

2024 yılında Kordsa, dijitalleşmeden yararlanarak küresel operasyonlarında verimliliği artırdı, çevresel etkileri azalttı ve veri odaklı karar alma süreçlerini güçlendirdi. **Project Janus** ERP (kurumsal kaynak planlama) dönüşüm girişimi, Türkiye, Endonezya, Tayland ve Brezilya'daki dijital altyapıyı standartlaştırarak daha hızlı, esnek ve daha kısa kurulum sürelerine sahip bir üretim yapısı sağladı. Şirket, operasyonlarına yapay zekâ ve ileri veri analitiğini entegre ederek çevresel performans takibini, enerji kullanımının optimizasyonunu ve karbon ayak izinin azaltılmasını mümkün kıldı. Bu dijital iyileştirmeler, Kordsa'nın sürdürülebilirlik stratejisini desteklerken operasyonel çevikliği ve küresel ölçekte tutarlılığı da güçlendirdi.

## Brisa

### Akıllı Mobilite ve Endüstri 4.0 Çözümleriyle Verimlilik ve Dayanıklılık

2024 yılında Brisa, daha bağlantılı, verimli ve sürdürülebilir mobilite çözümleri oluşturmak amacıyla dijitalleşme çalışmalarını ileriye taşıdı. Dijital platformları lastik ve filo hizmetleriyle entegre ederek performansı artıran ve çevresel etkiyi azaltan bütünlük **mobilite deneyimleri** sundu. Mobil uygulama üzerinden erişilebilen **Dijital Filo hizmetleri**, lastik durumunun gerçek zamanlı izlenmesini mümkün kılarak, filo yakıt tüketiminin azaltılmasına katkı sağlandı. Üretim süreçlerinde ise **dijital ikiz simülasyonları ve öngörücü bakım** uygulamaları operasyonel verimliliği artırdı ve enerji optimizasyonunu destekledi. Brisa, sürdürülebilirlik temel performans göstergelerinin anlık takibini sağlayan **akıllı panoları** devreye alarak daha çevik ve veri odaklı yönetim uygulamalarını destekledi. Buna paralel olarak şirket, AB'nin Dijital Avrupa Siber Güvenlik programına katılarak **Endüstri 4.0** yetkinliklerini, dijital altyapıyı ve operasyonel esnekliği güçlendirdi. Müşteri tarafında, yapay zekâ destekli **Arvi Chatbot ve dijital takograf entegrasyonu**, ticari araç hizmetlerinde yanıt hızını ve veri doğruluğunu artırdı.

## Temsa

### Akıllı Platformlarla Düşük Emisyonlu Mobilite

Temsa, dijital dönüşümünü **yapay zekâ destekli batarya yönetim sistemleri** ve analitik çözümleri elektrifikasyon stratejisine entegre ederek ilerletti. 2024 yılında şirket, lojistik, denizcilik ve tarım uygulamalarında kullanılan **akıllı enerji platformlarını** ölçeklendirerek, performans takibini geliştirdi ve dizel bağımlılığını azalttı. E-quad elektrikli araç ve **modüler batarya teknolojilerinin** devreye alınması, Temsa'nın dijital inovasyon yoluyla bağlantılı ve düşük emisyonlu mobilite sistemleri geliştirme konusundaki kararlılığını ortaya koydu.

## Enerjisa Üretim

### Akıllı ve Güvenli Platformlarla Küresel Yenilenebilir Enerji Yönetimi

Dijitalleşme, Enerjisa Üretim ve dijital iştiraki Senkron Digital için sürdürülebilir enerji sistemlerini hayata geçirmesinde dönüştürücü bir rol oynadı. Senkron Digital aracılığıyla sunulan Yenilenebilir Enerji Yönetim Paketi (REMS-Renewable Energy Management Suite) ve Cyberpact çözümleri, kapsayıcı yenilenebilir enerji

# Sürdürülebilir İş Modelleri için Dijitalleşme

yönetimi ve siber güvenlik hizmetleri sağladı. Bu kapsamda **4 kıtada, 11 ülkede toplam 6 bin MW kurulu gücü yönetti.**

2024 yılında Enerjisa Üretim, **ONEPACT Suite** ve **CYBERPACT** ürün yelpazesini genişletti, yapay zekâ ve dijital araçlardan yararlanarak yenilenebilir enerji altyapısının verimliliğini, güvenliğini ve dayanıklılığını artırdı.

**Onepact Monitor**, 7/24 uzaktan izleme ve arıza tespiti sağlayarak manuel müdahale ihtiyacını azaltırken, yenilenebilir enerji üretimini maksimize etti. **Onepact Predict**, öngörücü bakım sayesinde varlık ömrünü uzatırken; **Onepact Feasibility**, veri odaklı batarya analizleriyle enerji depolama yatırımlarına yön verdi. Bu çözümleri tamamlayan **Cyberpact OT Soc** ve **Cyberpact Audit**, kritik sistemleri operasyonel kesintilere karşı koruyarak siber güvenlik ve uyum alanlarında kurumsal dayanıklılığı güçlendirdi. Tüm bu platformlar, akıllı, güvenli ve sürdürülebilir enerji dönüşümüne yönelik bütünsel bir yaklaşımı yansıtıyor.

## Enerjisa Enerji

### *Sorumlu ve Şeffaf Bir Yapay Zekâ Stratejisine Öncülük*

2024 yılında dijitalleşme, Enerjisa Enerji'de dayanıklılığın, erişilebilirliğin ve operasyonel mükemmelliğin temel itici gücü hâline geldi. Şirket, verimlilik, yetkinlik dönüşümü ve etik uygulama odaklı yapay zekâ stratejisini resmileştirerek ilk **Yapay Zekâ Manifestosu**'nu yayımladı. Manifesto, yapay zekâyâ yönelik sürdürülebilir, şeffaf ve sorumlu bir yaklaşım benimsenmesini vurguladı.

**Kuzey Yıldızı Projesi**, afet hazırlığında önemli bir dönüm noktası oldu. Bu dijital ve interaktif platform, afet bölgelerinde elektrik kesintilerinin gerçek zamanlı takibini mümkün kılarak karar alma süreçlerini hızlandırdı ve enerji arzının daha hızlı yeniden sağlanmasına katkı sundu. Uzaktan veri kaynakları ve saha ekiplerinden gelen güncellemelerle çalışan sistem, acil durumlarda müdahale kabiliyetini önemli ölçüde artırdı.

2023 depremlerinin ardından, **güneş enerjili mobil istasyonlar** devreye alınarak **araç telsiz iletişim sistemleri** genişletildi. Böylece Enerjisa Enerji'nin krizlere yanıt verme kapasitesi daha da güçlendirildi.

## Akbank

### *Stratejik Inovasyon ile Dijital Bankacılık Dönüşümüne Yön Veriyor*

2024 yılında Akbank, dijital altyapısı ve inovasyon ortaklarıyla yürüttüğü stratejik iş birlikleri sayesinde paydaşlarına ölçülebilir değer yaratmaya devam etti. Değişen trendleri ve müşteri beklentilerini doğru analiz ederek kişiselleştirilmiş dijital çözümlerle kesintisiz, sade ve kolay bir bankacılık deneyimi sunma konusundaki kararlılığını sürdürdü.

Yıl boyunca yüksek kalitede ve kesintisiz hizmet sunan Akbank, **dijital penetrasyon oranını %86,79'a** ulaştırırken, dijital dönüşüm yolculuğunu kapsamlı bir kültürel dönüşüm programıyla da destekledi.

**FinTech şirketleriyle kurduğu iş birlikleri** kapsamında, Akbank, e-ticaret alanında faaliyet göstermek isteyen işletmelere yönelik uygun maliyetli çözümler sunmak amacıyla, web ve mobil tabanlı yazılım hizmetleri sağlayan e-ticaret altyapı firması IdeaSoft ile ortak projeler geliştirdi. Ayrıca, KOBİ'lere özel olarak tasarlanan finansal destek paketiyle birlikte; avantajlı kampanyalara sahip ticari kredi kartları, işletme sermayesi kredileri ve sanal POS hizmetleri sundu.

# Sürdürülebilir İş Modelleri için Dijitalleşme

İkinci el araç alım-satım işlemlerinde nakit taşımanın getirdiği risklere çözüm getirmek amacıyla **"Güvenli Ödeme Sistemi"**ni devreye alan Akbank, satış bedeli transferini araç tescil işlemiyle eş zamanlı ve güvenli bir şekilde gerçekleştirilmesini sağladı.

Müşteri deneyimini iyileştirmek ve çalışanlarının operasyonel yükünü azaltmak amacıyla 2018 yılında başlatılan **Robotik Süreç Otomasyonu (RPA) uygulamaları**, 2024 yılında daha da yaygınlaştırıldı. ATM, POS, üye iş yeri, kredi kartı, para transferi, sigorta ve iç kontrol sistemleri gibi birçok iş kolunda toplamda yaklaşık 23 sanal çalışan devreye alındı.

## Aksigorta

### *Sigortacılıkta ve Siber Güvenlikte Dijital İnovasyon*

2024 yılında Aksigorta, sigortacılık ve siber güvenlik alanlarındaki gerçekleştirdiği dijital inovasyonlarla sürdürülebilirlik gündemini ileriye taşıdı. Şirketin öncü girişimlerinden biri olan **Dijital Güvenlik Platformu** toplumu geleceğin dijital risklerine karşı bilinçlendirmeyi ve hazırlıklı hâle getirmeyi amaçlayan öncü bir girişim olarak öne çıktı. Veriyi kritik bir varlık olarak konumlandıran Aksigorta, operasyonel dayanıklılığı ve müşteri güvenini pekiştirmek amacıyla siber güvenlik, yapay zekâ, ileri analitik ve blokzincir teknolojilerine yatırımlarını arttırdı.

Şirket içinde ise **kâğıtsız poliçe düzenleme** ve **çevrim içi eksper başvuru** uygulamaları yaygınlaştırılarak kaynak kullanımı azaltıldı, hizmet hızı ve şeffaflık artırıldı.

## Agesa

### *Emeklilikte Uçtan Uca Dijital Dönüşüm ve İletişim Çözümleri*

2024 yılında Agesa, müşteri deneyimini, operasyonel verimliliği ve çevresel sürdürülebilirliği geliştirmek amacıyla dijital dönüşüm çalışmalarını ölçeklendirdi. **BES2Bi'Tıkla** projesiyle bireysel emeklilik başvuru süreçlerini tamamen dijitalleştiren Agesa, yüz yüze evrak sürecini ortadan kaldırarak ortalama başvuru süresini 55 dakikadan sadece 12 dakikaya düşürdü. Bu dijital sistem, yazılım geliştirme döngüsünde %35 verimlilik artışı ve önemli maliyet tasarrufu sağlarken, saha anketlerinde %91'in üzerinde memnuniyet oranına ulaşıldı.

**DeliverX** projesiyle ise fiziksel posta gönderimlerini dijital iletişime dönüştürdü. Bu sayede gönderi hacmi azalırken, Kafka tabanlı ölçeklenebilir bir altyapı ile gönderi takibi gerçek zamanlı hâle geldi. Geçiş sonucunda sunucu yükü 1 terabayt azaltıldı, şikâyetle ilgili iş yükü %95 oranında düşürüldü.

# Çevresel Yatırımlar ve Harcamalar

Sabancı Topluluğu olarak, çevresel harcamalarımızı iki temel kategoride sınıflandırıyoruz: mevzuata uyum için gerekli olanlar (kanunen zorunlu olanlar) ve kanunen zorunlu olmayan, mevzuata uyumun ötesine geçen, proaktif çevresel sorumluluk anlayışımızı yansıtan harcamalar.

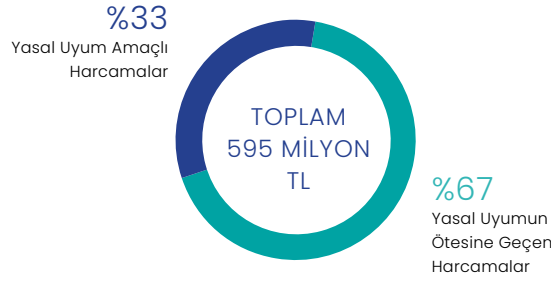
**2024 yılında Topluluk şirketlerimizin toplam çevresel harcamaları 595 milyar TL'yi aşarken, bu tutarın %67'si mevzuat uyumunun ötesine geçen harcamalara ayrıldı.**

Aynı zamanda, **stratejik büyüme alanlarımızdaki çevresel yatırımlarımızı** da artırarak 2024 yılı itibarıyla yaklaşık **4,2 milyar TL** seviyesine ulaştırdık. Bu yatırımları, sürdürülebilir kalkınmaya katkıları açısından üç kategoride takip ediyoruz.

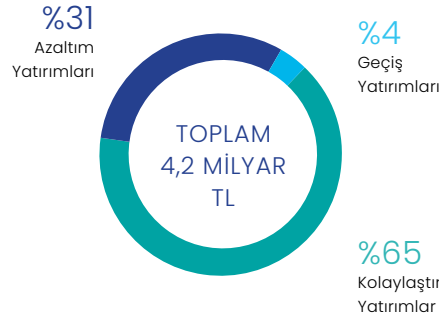
2024 yılında gerçekleştirdiğimiz çevresel yatırımlardaki en büyük payı %65 oranıyla kolaylaştırıcı kategorisi oluşturdur.

Bu dağılım, uzun vadeli değer yaratımı, dayanıklılık ve Doğa Gündemimiz ile uyumlu hareket etme konusundaki kararlılığımızı açıkça ortaya koyuyor.

## Çevresel Harcamaların Dağılımı<sup>33</sup> (2024) ✓



## Büyüme Alanlarımıza İlişkin Çevresel Yatırımlar<sup>34</sup> (2024) ✓



**1. Azaltım Yatırımları:** Kaynak tüketimini veya sera gazı emisyonlarını doğrudan ve yüksek oranda azaltan, sürdürülebilirliğe net pozitif katkı sağlayan projeleri kapsar.

**2. Geçiş Yatırımları:** Kaynak ve/veya karbon yoğun faaliyetlerde daha sürdürülebilir çözümlere geçişe ilişkin yatırımlardır. Alternatif yakıtlar veya hammadde kullanan çimento ürünleri gibi uygulamalar bu kategoriye örnektir.

**3. Kolaylaştırıcı yatırımlar:** Doğrudan kaynak kullanımı veya karbon emisyonu azaltım faaliyeti olarak kabul edilmeyen, ancak ilgili sektörlerin karbonsuzlaşması ve sürdürülebilirliği için girdi oluşturan veya altyapıyı destekleyen alanlara ilişkin yatırımlardır.

<sup>33</sup> Genellikle operasyonel harcamalarını (OpEx) veya enerji verimliliği ekipmanlarının satın alınması ve/veya modernizasyon gibi sermaye harcamalarını (CapEx) ifade eder. Mevcut faaliyetleri daha sürdürülebilir kılmaya yöneliktir. Rutin bakım-onarım, çevresel ölçüm, vb. giderler dahil değildir. Ham madde, atık veya sera gazı emisyonu azaltımıyla sonuçlanan harcamaları ifade eder. <sup>34</sup> Genellikle sermaye harcamalarını (CapEx) ifade eder. Sabancı Holding'in ana iş alanlarındaki büyüme yatırımları bu kategoriye dâhildir. Bu kategorilere uyan birleşme ve satın alma (M&A) faaliyetleri de dâhildir.

# SKA Bağlantılı Ürün ve Hizmetler

Sabancı Holding olarak, portföyümüzü sürdürülebilir iş modellerine dönüştürme kararlılığımız stratejik yaklaşımımızın merkezinde yer alıyor; farklı sektörlerde karbonsuzlaşma odağı, olumlu etkiyi artırma hedefi ve geleceğin sektörlerine yatırım önceliğiyle şekilleniyor.

Bu dönüşümün bir parçası olarak, çeşitlendirilmiş portföy yapımız içinde düşük karbonlu faaliyetlere geçişi hızlandıran, Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (SKA)

bağlantılı ürün ve hizmetlere yatırım yapıyoruz. Bu çalışmalarımız, sürdürülebilirlik ve sorumlu iş ilkelerimizle uyum içinde ilerliyor.

Kaynak tüketimini ve sera gazı emisyonlarını azaltmaya katkı sağlayan, daha temiz teknolojilere geçişi mümkün kılan, bu teknolojilerin uygulanmasını destekleyen ve toplumsal fayda yaratan ürün ve hizmetleri sistematik olarak takip ediyor ve değerlendiriyoruz.

SKA bağlantılı ekonomik faaliyetlere yönelik yatırım kararlarını yönlendirmek amacıyla, Sabancı Topluluğu şirketlerinin tamamında bu alanlara ilişkin bir anlayış dönüşümünü teşvik ediyoruz. Aynı zamanda, SKA bağlantılı ürün ve hizmetleri küresel standartlar ve en iyi uygulamalara dayalı içsel bir sınıflandırma sistemi aracılığıyla düzenliyoruz ve izliyoruz.

Bu yaklaşım, daha sürdürülebilir bir portföy yapısına dönüşümümüzü desteklerken, pozitif değişim için bir katalizör olma rolümüzü de güçlendiriyor.

Topluluk çapında ortak bir anlayışı yerleştiriyor ve SKA bağlantılı ürün ve hizmetleri dört ana kategoride izliyoruz:

## AZALTIM

Çevresel kaynak kullanımını ve sera gazı emisyonlarını doğrudan azaltan ürün ve hizmetleri kapsar.

### Örnekler:

**Enerji:** Yeşil tarifeler, yenilenebilir enerji üretimi ve satışı

**Finansal Hizmetler:** Düşük karbonlu ekonomi ve iklim dostu yatırımları destekleyen yeşil krediler ve/veya sürdürülebilirlik bağlantılı fonlar

**Mobilite:** Elektrikli araçlar ve düşük emisyonlu ulaşım çözümleri

## GEÇİŞ

Kaynak ve/veya karbon yoğunluğu yüksek ürün ve hizmetlerden daha sürdürülebilir teknolojilere geçişe uyumlu çözümleri içerir.

### Örnekler:

**Malzeme:** Daha düşük klinker oranına sahip ve uzun ömürlü performans sunan çimento ürünleri

## KOLAYLAŞTIRICI

Müşterilerin çevresel hedeflerini destekleyen ya da sürdürülebilir sektörler için girdi niteliği taşıyan çözümleri ifade eder.

### Örnekler:

**Enerji:** E-mobilite şarj altyapısı

**Perakende ve Teknoloji:** Ürün ömrünü uzatmaya yönelik mağaza içi elektronik onarım hizmetleri

**Mobilite ve Malzeme:** Nihai kullanıcı emisyonlarını azaltan hafif bileşenler ve batarya çözümleri

## OLUMLU SOSYAL ETKİ YARATAN

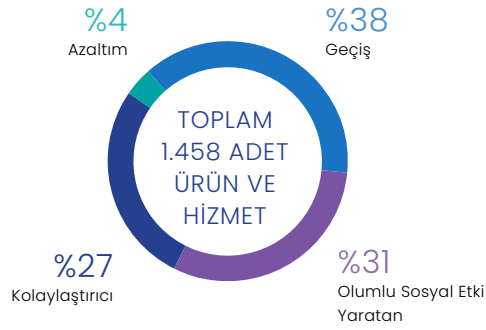
Erişim, güvenlik ve yaşam kalitesini artırarak hizmete erişimi kısıtlı topluluklara yönelik pozitif sosyal-etki yaratan ürün ve hizmetleri kapsar.

### Örnekler:

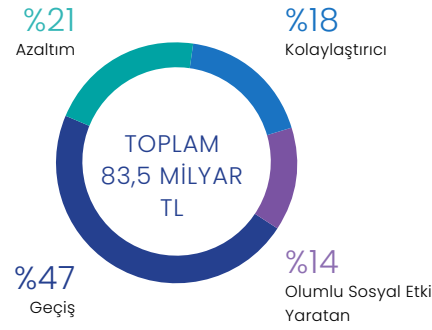
**Enerji:** Şebeke erişimi sınırlı bölgelerdeki kritik tesislere yönelik dağıtık enerji çözümleri

## SKA Bağlantılı Ürün ve Hizmetler

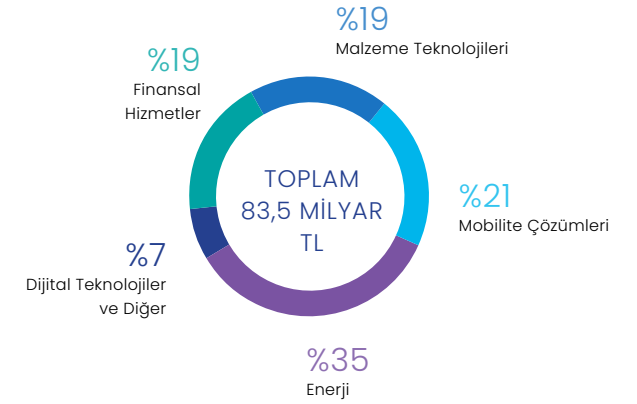
### SKA Bağlantılı Ürün ve Hizmetlerin Kategoriler Bazında Dağılımı ✓



### SKA Bağlantılı Gelirlerin Dağılımı ✓



### SKA Bağlantılı Ürün ve Hizmet Gelirlerinin Sektörel Dağılımı<sup>35</sup> ✓



Topluluğumuzdaki SKA bağlantılı ürün ve hizmetlerin toplam sayısı 2024 yılında 1.458'e ulaşmıştır.

SKA bağlantılı ürün ve hizmetlerden elde edilen gelirler 83,5 milyar TL'ye ulaşmıştır.

Toplamda en büyük gelir artışı geçiş kategorisinden elde edilirken, sektörel bazda enerji şirketlerimiz gelirlerdeki en yüksek paya sahiptir.

<sup>35</sup> Akbank dahil edilmemiştir. Akbank'ın sürdürülebilir iş modeline ilişkin performansı Sürdürülebilir Finansman başlığı altında izlenmektedir.

# SKA Bağlantılı Ürün ve Hizmetler

## SABANCI TOPLULUĞU ŞİRKETLERİNDEN ÖNE ÇIKANLAR

### Akbank

### Türkiye'nin Yeşil ve Kapsayıcı Dönüşümünü Hızlandıran SKA Odaklı Finansman Portföyü

Akbank, çevresel ve sosyal açıdan ölçülebilir değer yaratan finansal ürün ve portföyünü genişleterek sürdürülebilir kalkınmaya katkı sağlıyor. Banka, düşük karbonlu ve kapsayıcı ekonomik faaliyetlere sermaye yönlendirerek, **iklim değişikliğiyle mücadele, iklim uyum ve geçiş** finansmanı alanlarında güçlü bir SKA bağlantılı ürün yelpazesi sunuyor.

İklim değişikliğiyle mücadele kapsamında Akbank; çatı GES kredileri, çevre dostu araç kredileri ve **AkLease'in sunduğu EcoLease** ile hizmet veriyor. EcoLease, yenilenebilir enerji ve temiz ulaşım yatırımlarını hızlandırmak amacıyla tasarlanmış **Türkiye'nin ilk ve tek sürdürülebilir leasing ürünü**. İklim uyumu finansmanı kapsamında banka; tarım kredileri, sürdürülebilir su ve atık yönetimi kredileri ile tedarik zincirleri ve gıda sistemlerinde dirençliliği destekleyen EcoLease çözümleri sunuyor.

İklim geçişi finansmanı tarafında ise Akbank, KOBİ'lere özel hazırlanan **Türkiye'nin ilk ve tek kapsamlı yeşil**

**kredi paketi olan KOBİ Eko Dönüşüm Paketini** sunuyor. Bu paket; enerji verimliliği, temiz ulaşım, atık yönetimi, su yönetimi ve sürdürülebilir tarım yatırımlarını destekliyor. Banka aynı zamanda, **mavi liman, mavi ulaşım ve mavi turizm yatırımlarını destekleyen Türkiye'nin tek ürün seti olan Mavi Finansman Paketi ile mavi ekonomi girişimlerine** katkı sağlıyor.

Etkisini daha da ölçeklendirmek amacıyla Akbank; sürdürülebilirlikle bağlantılı tedarik zinciri finansmanı, doğrudan borçlandırma sistemleri ve sürdürülebilir dış ticaret sistemi gibi yenilikçi çözümleri ürün yelpazesine entegre ediyor. Bu çözümler, karbon yoğun sektörlerdeki geçiş risklerini ele alırken aynı zamanda erişilebilir ve temiz enerji, sürdürülebilir şehirler, sorumlu üretim ve iklim eylemi gibi başlıkları içeren Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları'na (SKA) da katkı sağlıyor. Akbank'ın SKA bağlantılı ürün ve hizmet portföyü, Türkiye'nin daha yeşil ve kapsayıcı bir ekonomiye geçişini destekleyen öncü ve bütüncül bir finansman yaklaşımını temsil ediyor.

### Aksigorta

### Güçlü Yönetişimle Desteklenen Sürdürülebilirlik Bağlantılı Sigortacılık

2024 yılında Aksigorta, sigorta ürünlerini sürdürülebilirlik hedefleriyle uyumlu hale getirme yönündeki çalışmalarını

hızlandırdı. Bu süreçte, Sürdürülebilirlik Komitesi ve Sürdürülebilir Ürün ve Hizmetler Çalışma Grubu rehberliğiyle hareket etti. Bu yapılar, ürün tasarımına yön vermek, kurum içi farkındalığı artırmak ve değer zincirine sürdürülebilirlik unsurlarını entegre etmek için iş birliği içinde çalışıyor.

Aksigorta, müşterilerinin çevresel ve sosyal riskleri yönetmesine yardımcı olacak çözümler sunmaya önem veriyor. Bu kapsamda, iklimle ilgili, operasyonel ve sosyal risklere karşı koruyucu teminat sağlayan sigorta çözümleri geliştiriyor. Satış ekiplerinin bu ürünlerin özelliklerini daha iyi anlaması ve müşterilerle daha etkili iletişim kurabilmesi için çeşitli eğitim materyalleri ve kurum içi iletişim girişimleri geliştirildi.

Aksigorta, önümüzdeki dönemde sürdürülebilirlik bağlantılı ürünlerin portföy içindeki payını artırmayı, aynı zamanda çevresel ve sosyal açıdan pozitif etki yaratan çözümler sunmaya odaklanmayı hedefliyor. Bu yönelim, şirketin sigorta sektöründe sürdürülebilir dönüşüme öncülük etme vizyonunu yansıtıyor.

### Agesa

### Kapsayıcı Finansal Güvence ve Finansal Okuryazarlık İnisiyatifleri

Agesa, **Kredim Güvende** ürününü daha kapsayıcı hale

# SKA Bağlantılı Ürün ve Hizmetler

getirmek amacıyla kritik hastalık teminatı için yaş sınırını genişletti ve teminat limitlerini artırdı. Böylece finansal koruma daha geniş bir müşteri kitlesi için erişilebilir hâle geldi.

Bununla birlikte, şirket ara vermiş müşterilere yönelik proaktif bir etkileşim programı başlattı ve bireylerin finansal okuryazarlığını ve davranışsal dönüşümünü desteklemeyi amaçlayan **Finansal Terapi** girişimini hayata geçirdi. YouTube üzerinden yayınlanan özel bir video serisi aracılığıyla sunulan bu girişim, Agesa'nın bireyleri finansal refah yolculuğunda güçlendirme konusundaki kararlılığını yansıtıyor.

Dijital erişilebilirlik, proaktif müşteri etkileşimi ve sosyal açıdan kapsayıcı ürün teklifleri ile Agesa, sigorta ve bireysel emeklilik çözümlerini sürdürülebilir yaşamı teşvik eden etkili araçlar olarak konumlandırmaya devam ediyor.

## Brisa

### Akıllı ve Sürdürülebilir Çözümlerle Mobilite Dönüşümü

Brisa, mobilite çözümlerinde sürdürülebilirliği inovasyonun temel itici gücü olarak konumlandırıyor ve

ürün ve hizmetlerini BM Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (SKA) ile uyumlu şekilde geliştiriyor. 2024 yılında şirket, SKA bağlantılı stratejisini üç temel dönüşüm ekseninde ilerletti: **Düşük Karbonlu Ekonomiye Geçiş, Temassız Ekonomi ve Kültürel ve Sosyal Dönüşüm**. Bu çok boyutlu yaklaşım, çevresel verimlilik, güvenli mobilite ve kapsayıcı erişimi destekleyen ürün ve hizmetlerin geliştirilmesine yön veriyor.

Brisa'nın ürün portföyü, misyonları azaltan ve yol güvenliğini artıran **yakıt tasarruflu** ve **sensör destekli** lastikler gibi akıllı ve sürdürülebilir lastik çözümlerini içeriyor. Bu yenilikler, özellikle ticari taşımacılık filolarında müşterilerin karbon ayak izini azaltmasına yardımcı oluyor ve daha sürdürülebilir bir mobilite ekosistemine katkı sağlıyor.

Brisa, faaliyetlerini 17 SKA'nın 10'una doğrudan katkı sağlayacak şekilde yapılandırırken, ürün geliştirme süreçlerine risk değerlendirmesi ve senaryo analizlerini entegre ederek ortaya çıkabilecek sürdürülebilirlik risklerine proaktif çözümler geliştiriyor. Şirketin faaliyetleri yalnızca ürün tasarımıyla sınırlı kalmıyor; değer zinciriyle etkileşim, müşteri eğitimi ve performans takibiyle yaşam döngüsü yönetimini destekleyen dijital hizmet platformlarını da kapsıyor.

## Temsa

### Sıfır Emisyonlu Otobüsler ve Hidrojen İnovasyonuyla Temiz Mobiliteye Liderlik

Temsa, Avrupa'nın en kapsamlı sıfır emisyonlu otobüs portföylerinden biriyle, sürdürülebilir ulaşımın geçişin öncülüğünü yapmaya devam ediyor. 2024 yılı itibarıyla şirket; şehir içi, şehirlerarası ve uzun mesafe taşımacılığına yönelik tam elektrikli ve hidrojen yakıtlı geniş araç yelpazesıyla küresel pazarlarda hizmet veriyor.

2024 yılının öne çıkan gelişmelerinden biri, CaetanoBus ve Toyota iş birliğiyle geliştirilen **HD12 Fuel Cell** modelinin ilerletilmesi oldu. Bu uzun menzilli hidrojenli otobüs, yeni nesil güvenlik ve performans standartlarını karşılayacak şekilde tasarlandı ve şehirlerarası taşımacılığın karbonsuzlaşmasına katkı sağlanması hedefleniyor.

Temsa'nın temiz ulaşım araç portföyünde yer alan **LD SB E** modeli, Avrupa'nın ilk elektrikli şehirlerarası otobüsü olarak tanıtıldı. **Avenue Electron** modeli ise Çevresel Ürün Beyanı (EPD) sertifikası aldı ve Temsa'yı ürün şeffaflığına ve yaşam döngüsü sürdürülebilirliğine bağlı sınırlı sayıda küresel üretici arasında konumlandırdı.

Temsa, sürdürülebilirlik ve temiz mobilite teknolojilerine odaklanan Ar-Ge yatırımlarını önceliklendirmeye devam

# SKA Bağlantılı Ürün ve Hizmetler

ediyor. 2024 yılında güçlü bir uluslararası performans sergileyen Temsa, ticari ölçek ve küresel pazar genişlemesi açısından önemli bir eşiği geride bıraktı.

## Enerjisa Enerji

### Entegre Düşük Karbonlu Çözümlerle 360° Enerji Dönüşümüne Liderlik

Enerjisa Enerji, düşük karbonlu ve kaynak verimliliği yüksek bir enerji ekosistemine geçişi destekleyen entegre ve müşteri odaklı çözümler sunarak BM Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları'na (SKA) katkı sağlıyor. 360 derece enerji dönüşüm ortağı olarak konumlanan şirket, çevresel sorunlara, enerjiye erişime ve ekonomik dayanıklılığa çözüm sunan SKA bağlantılı ürün ve hizmetler geliştiriyor.

Enerjisa Enerji, “İşimin Enerjisi” platformu aracılığıyla müşterilerinin çevresel etkilerini azaltmalarına ve enerji kullanımlarını optimize etmelerine yardımcı oluyor. Bu kapsamda; ihtiyaca özel **yenilenebilir enerji sistemleri, enerji verimliliği projeleri ve akıllı enerji yönetim sistemleri** sunuyor, bu çözümlerle ticari ve endüstriyel operasyonların karbonsuzlaşma süreçlerini hızlandırıyor.

Şirket aynı zamanda müşterilerinin çevresel sorumluluklarını belgelendirmelerine destek olmak amacıyla, I-REC ve Karbon Azaltım Sertifikaları gibi

araçlar sunarak, uluslararası raporlama standartlarına ve karbon beyan yükümlülüklerine uyumlarını kolaylaştırıyor.

**Eşarj** ağı üzerinden elektrikli araç şarj altyapısını yaygınlaştırarak sürdürülebilir mobilite alanına öncülük ediyor; bunun yanında, **elektrik depolama sistemleri, akıllı ev teknolojileri ve tüketici odaklı elektrik üretimi** gibi alanlara yatırım yapıyor. Bu çözümler bireyleri ve işletmeleri enerji dönüşümünde daha etkin bir rol üstlenmeye teşvik ediyor.

## Enerjisa Üretim

### Yaygın Yenilenebilir Enerji Yatırımlarıyla Türkiye'nin Enerji Dönüşümüne Katkı

Enerjisa Üretim, yenilenebilir enerji portföyünü genişleterek ve elektrik üretiminin karbon yoğunluğunu azaltarak, Türkiye'nin enerji dönüşümündeki rolünü güçlendirmeye devam ediyor. 2024 yılı sonu itibarıyla, toplam kurulu gücünün yaklaşık %48'i, **hidroelektrik, rüzgâr ve güneş** dâhil olmak üzere yenilenebilir kaynaklardan oluşuyor.

YEKA-2 ve YEKA RES-2024 projeleri gibi büyük ölçekli yatırımlar aracılığıyla, Enerjisa Üretim, Türkiye'nin en iddialı yenilenebilir enerji programlarından birine katkıda bulunuyor. Bu projeler, şirketin iklim kriziyle mücadele

stratejisinde temel bir yapı taşı oluştururken, aynı zamanda yerli ve sürdürülebilir kaynakların kullanımı yoluyla ulusal enerji arz güvenliğini destekliyor.

Uzun vadeli karbonsuzlaşma vizyonu doğrultusunda, **Enerjisa Üretim 2028 yılına kadar kurulu gücünü önemli ölçüde artırmayı hedefliyor**. Gelecekteki yatırımlar, yüksek verimlilik sağlayan ve esnek üretim imkânı sunan teknolojilere ve yenilenebilir enerji kullanımının en üst düzeye çıkarılmasına odaklanmaya devam edecek. Bu yaklaşım, düşük karbonlu ve sürdürülebilir bir enerji geleceğine katkı sağlamayı amaçlıyor.

## Akçansa

### Sertifikalı Düşük Karbonlu Çözümlerle Çimento ve Beton Dönüştürüyor

Akçansa, ürün portföyünü düşük karbonlu çimento ve beton çözümleriyle dönüştürerek BM Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları'na katkı sağlıyor. Şirket, sürdürülebilirlik odaklı ürün ve hizmetlerini “**Green Formulation**” çatısı altında yapılandırmakta olup, bu çerçevede ürünlerini “**Green For Cement**” ve “**Green For Concrete**” olmak üzere iki ana kategoriye ayırmaktadır. Bu yapı, iklim dirençli altyapıya geçiş ve sorumlu üretim uygulamalarıyla uyumlu bir yapı sunuyor.

# SKA Bağlantılı Ürün ve Hizmetler

Akçansa'nın "Green For Cement" kategorisi altında düşük karbon emisyonlu (**Actioncem**), çevresel etkilere dayanıklı (**Solidcem**) ve yüksek dayanıklılık sunan (**Duocem**) ürünleri yer alıyor. "Green For Concrete" kategorisinde sürdürülebilir teknolojilerin kullanılarak mümkün olan en düşük karbon ayak izinin hedeflendiği yeni nesil hazır beton ürün kategorisi **Ecocrete** bulunuyor. **Performix, Solidmix, Hidromix, A+Beton, 100+Beton, Yolbeton** ve **TunnelMix** gibi diğer hazır beton özel ürünleri ise çeşitli altyapı uygulamalarında sürdürülebilirlik açısından özel avantajlar sunuyor.

Akçansa, Türkiye'nin kamu alımlarında düşük emisyonlu malzemeleri teşvik eden yeni düzenlemesi kapsamında, Büyükçekmece, Ladik ve Çanakkale fabrikaları için yeşil çimento belgesi aldı. Şirket, 2030 yılına kadar tüm çimento ve beton ürünlerini sürdürülebilir hale getirme hedefi kapsamında kararlılıkla ilerliyor.

## Çimsa

### Green Wave Programı ile Düşük Karbonlu Çimento Inovasyonunda Liderlik

Çimsa, çimento sektöründe gri'den yeşil'e dönüşümün öncülüğünü sürdürüyor; düşük karbonlu ve katma değerli ürün portföyünü güçlendirerek dönüşüme liderlik ediyor.

2024 yılında şirket, AB Taksonomisi ve küresel standartlarla uyumlu olacak şekilde klinker kullanım oranı **%80'in** altında olan ürünleri "sürdürülebilir" olarak tanımlayarak sürdürülebilir ürün çerçevesini yeniden yapılandırdı.

Çimsa, "**Green Wave**" programı kapsamında, çevre dostu yeni nesil çimento ürünlerini tek bir platformda birleştirerek düşük karbonlu portföyünü genişletti ve pazardaki liderliğini pekiştirdi. Bu ürünler, kapsamlı pazar analizleri ve Çimsa Ar-Ge Merkezi'nin uzmanlığıyla geliştirildi. **CEM II** ürün grubu, teknik olarak güçlü ve düşük emisyonlu çimento alternatiflerine olan artan talebe etkin bir yanıt sunuyor.

Türkiye'de yeşil çimento düzenlemesine yönelik beklentilere hazırlanmak amacıyla Çimsa, ilgili kamu alımlarında öngörülen klinker oranlarına dair bilgilendirme yapmak ve kendi hazırlıklarını paylaşmak amacıyla müşterilerine özel bir webinar düzenledi. Bu proaktif yaklaşım, Çimsa'nın inşaat sektöründe düşük karbonlu dönüşümü kolaylaştıran stratejik rolünü pekiştiriyor.



[ISO 9000 sertifikasyonuna sahip Sabancı Topluluğu tesisleri için lütfen Rapor'un web sitesindeki indirme Merkezi bölümünde yer alan ISO Sertifikaları Dokümanı'nı okuyunuz](#)

## Kordsa

### Düşük Emisyonlu ve Döngüsel Çözümler İçin Malzeme Inovasyonunda Öncülük

Kordsa, 2024 yılında emisyonları azaltmaya, verimliliği artırmaya ve döngüsel ekonomiyi desteklemeye yönelik BM Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (SKA) ile uyumlu teknoloji portföyünü genişletmeye devam etti. Şirketin **lastik güçlendirme ürünleri**, yuvarlanma direncini azaltarak yakıt tüketimini düşürmeyi sağlarken; **ileri kompozit malzemeleri**, daha hafif ve daha az enerji tüketen araçların üretimini mümkün kılıyor. İnşaat sektöründe ise Kordsa'nın güçlendirme çözümleri, kritik altyapıların dayanıklılığını ve sürdürülebilirliğini artırıyor.

Şirket ayrıca, daha düşük emisyonlu üretim süreçlerini destekleyen **compound ürünlerin** kullanımını da ilerletti. Bu sayede malzeme inovasyonu ile çevresel performans arasında güçlü bir bağ kurularak, ürün bazlı sürdürülebilirlik anlayışı somutlaştırıldı. Bu yenilikçi ürün ve çözümler, Kordsa'nın sorumlu sanayi dönüşümüne olan bağlılığıyla şekillenen, Ar-Ge odaklı bütüncül sürdürülebilirlik yaklaşımını yansıtır.

# Sürdürülebilir Finansman

## *İklim ve Etki Odaklı Büyümeyi Hızlandırmak İçin Sürdürülebilir Finansman Mobilizasyonu*

Sabancı Holding olarak sürdürülebilir finansmanı; iklimle mücadele, doğanın korunması ve sosyal etki alanlarında sermayeyi harekete geçiren stratejik bir kaldıraç olarak görüyoruz.

2024 yılında, finansal hizmetler ve bankacılık sektöründe faaliyet gösteren Topluluk şirketlerimiz, sorumlu bankacılık ve sigortacılık ilkeleriyle uyumlu çözümler geliştirerek sürdürülebilir finansman ürün ve hizmet portföylerini genişletti. Diğer sektörlerdeki Topluluk şirketlerimiz ise, düşük karbonlu yatırımlarını fonlamak, finansman koşullarını iyileştirmek ve çevresel ve sosyal risklere karşı dayanıklılıklarını artırmak amacıyla yeşil ve sürdürülebilirlik bağlantılı finansman araçlarına erişim sağladı.

Küresel ölçekte sürdürülebilirlik yatırımlarımızı hızlandırmak adına uluslararası mekanizmalardan da etkin şekilde yararlandık. Bu kapsamda, Sabancı Climate Ventures, ABD'deki 272 MW gücündeki güneş enerjisi yatırımı **Cutlass Solar II Projesi için 184 milyon ABD doları tutarında vergi kredili (tax equity) finansman** sağladı. Bu önemli gelişme, yenilenebilir enerji portföyümüzün ölçeklenmesi açısından kritik bir eşik niteliği taşıyor ve etki

odaklı projeler için finansal kaynakları harekete geçirme kabiliyetimizi ortaya koyuyor.

Aşağıda, Sabancı Topluluğu şirketlerinin sürdürülebilir finansmanı operasyonlarına, yatırımlarına ve uzun vadeli stratejilerine nasıl entegre ettiğini gösteren öne çıkan uygulamalara yer veriliyor. Bu örnekler, adil ve düşük karbonlu bir ekonomiye geçiş sürecindeki Topluluk olarak attığımız kararlı adımları vurguluyor.

### **SABANCI TOPLULUĞU ŞİRKETLERİNDEN ÖNE ÇIKAN BAŞLIKLAR**

#### **Akbank**

### *Yüksek Etkili İnovatif Uygulamalarla Türkiye'nin Sürdürülebilir Finansman Dönüşümüne Liderlik*

Akbank, kredi ve yatırım faaliyetlerini iklim eylemi ve kapsayıcı ekonomik büyüme konusundaki uzun vadeli taahhüdüyle uyumlu hale getirerek Türkiye'de sürdürülebilir finansman alanındaki liderliğini sürdürüyor.

**2023 yılı sonunda sürdürülebilir finansman için belirlediği ilk hedef olan 200 milyar TL'lik hacme ulaşan banka, bu hedefini 2030 yılına kadar 800 milyar TL'ye yükselterek artan iddiasını ortaya koydu.**

2024 yılında Akbank, 190 milyar TL tutarında sürdürülebilir finansman sağlayarak 2021'den bu yana toplam katkısını 416 milyar TL'ye çıkardı. Bu tutar, müşterilerin sürdürülebilirlik yolculuklarını destekleyen yeşil dış ticaret finansmanı, tedarikçi finansmanı ve ÇSY bağlantılı krediler gibi yenilikçi ürünleri içeriyor. Banka ayrıca **500 milyon ABD doları tutarında bir sürdürülebilirlik tahvili** ihraç etti, **toplam 1,35 milyar ABD doları değerinde iki sendikasyon kredisi tamamladı** ve ürün yelpazesini önde gelen bir Avrupa bankası iş birliğiyle geliştirilen **Türkiye'nin ilk küresel sürdürülebilir dış ticaret finansmanı** ile genişletti.

**Ak Portföy** bünyesindeki **sürdürülebilirlik temalı fonların** toplam yönetilen varlık tutarı **13,6 milyar TL'ye** ulaşırken, yatırımcı sayısı 402 bine çıkarak yıl başına göre %132 oranında artış gösterdi.

Akbank'ın toplam fonlaması içindeki sürdürülebilirlik bağlantılı işlemlerin payı %69'a ulaştı. Banka **2030 yılına kadar %100 sürdürülebilir fonlama hedefi** yolunda emin adımlarla ilerledi.

Yatırımcıların ÇSY fırsatlarına erişimini desteklemek amacıyla Akbank, çevresel ve sosyal açıdan pozitif etki yaratan şirketlere sermaye yönlendirilmesini sağlayan **iyigelecegeyatirim.com** platformunu hayata geçirdi.

## Sürdürülebilir Finansman

Bankanın liderliği, 2024 yılında iki uluslararası ödülle tanındı: Global SME Finance Awards'ta **"Social Bond of the Year"** kategorisinde **Platin Ödül** ve Sustainable Finance Awards'ta Orta ve Doğu Avrupa ülkeleri arasında **"Best Bank for Social Bonds"** ödülü.

Banka, sürdürülebilir finansman yaklaşımı, yayınlamış olduğu **Sürdürülebilir Finansman Çerçevesi ile Çevresel ve Sosyal Risk Çerçevesi** doğrultusunda şekilleniyor ve uluslararası en iyi uygulamalarla uyumlu şekilde yürütülüyor.

**Akbank'ın Net Sıfır Stratejisi, 2030 ara hedeflerini ve 2040 yılına kadar kömürden çıkışı içeriyor. Bu yaklaşım, bankanın adil ve kapsayıcı geçişin desteklenmesindeki öncü rolünü daha da güçlendiriyor.**

### Aksigorta

Aksigorta, çevresel ve sosyal etkiyi destekleyen yatırımları önceliklendirerek finansal operasyonlarına sürdürülebilirlik bakış açısını entegre ediyor. 2024 yılında şirket, fon yönetimi kararlarında sürdürülebilir ve yeşil yatırım araçlarına daha fazla ağırlık vererek finansal getiri ile uzun vadeli sürdürülebilirlik hedeflerini uyumlu hale getirme kararlılığını ortaya koydu.

Aksigorta, sigorta sektörünün yeşil dönüşümdeki kritik rolüne odaklanıyor; yenilikçi ürünler ve sorumlu yatırım uygulamaları aracılığıyla bu dönüşümü destekliyor. ÇSY kriterlerini yatırım yaklaşımına entegre eden şirket, daha dayanıklı bir finansal ekosistemi desteklerken, sürdürülebilir ekonomiye geçiş sürecine de katkı sağlıyor.

### Agesa

### Sürdürülebilir Tasarrufları Güçlendiren Agesa Sürdürülebilirlik Emeklilik Fonu

Agesa, bireysel yatırım hedeflerini çevresel ve sosyal etkiyle uyumlu hale getiren uzun vadeli tasarruf araçlarıyla sürdürülebilir finansa katkı sağlıyor. Bu yaklaşımın önemli bir adımı olarak, 2021 yılında ÇSY performansı güçlü şirketlere sermaye yönlendiren **Sürdürülebilirlik Fonu**'nu hayata geçirdi.

Fon, portföyünün en az %80'ini BIST Sürdürülebilirlik Endeksi, uluslararası sürdürülebilirlik endeksleri ve ÇSY kriterlerini izleyen borsa yatırım fonları gibi sürdürülebilirlik odaklı hisse senetlerine yatırıyor. Bu sayede Agesa, müşterilerinin bilinçli yatırım tercihleri yapmalarını sağlarken, Türkiye'de ve uluslararası alanda sürdürülebilir sermaye piyasasının büyümesini destekliyor.

### Brisa

### Sürdürülebilir Büyüme İçin Yaşam Döngüsü Risk Perspektifi Entegrasyonu

Brisa, finansal stratejisini sürdürülebilirlik odağında şekillendirerek, operasyonları ve değer zinciri boyunca çevresel ve sosyal riskleri etkin şekilde yönetiyor. Şirket, sadece ekonomik parametreleri değil, aynı zamanda çevresel ve sosyal boyutları da içeren yaşam döngüsü risk perspektifini finansman ve planlama süreçlerine entegre ediyor.

2024 yılında Brisa, **Avrupa İmar ve Kalkınma Bankası (EBRD)** ile **100 milyon ABD doları tutarında sürdürülebilirlik bağlantılı kredi** anlaşması imzalayarak sürdürülebilir finansman yolculuğunda önemli bir eşiği geçti. Bu işlem, Global Banking & Markets: CEE, CIS & Türkiye Awards 2024 kapsamında "Yılın Uluslararası Finans Kurumu Kredisi Anlaşması" ödülüne layık görüldü.

### Enerjisa Enerji

### Yeşil ve Sürdürülebilirlik Temalı Çerçevelerin İş Stratejisine Entegrasyonu

# Sürdürülebilir Finansman

Enerjisa Enerji, çevresel ve sosyal performansı finansman faaliyetlerine entegre eden resmi çerçeveler oluşturarak sürdürülebilir finansman stratejisini güçlendirdi. Temmuz 2023'te yayımladığı ilk **Yeşil Finansman Çerçevesi**, yenilenebilir enerji, enerji verimliliği, temiz ulaşım ve sürdürülebilirlik odaklı teknolojilerdeki inovasyon projeleri için finansmanı desteklemek üzere tasarlandı.

Bu temelin üzerine inşa edilen **Sürdürülebilirlik Temalı Finansman Çerçevesi**, şirketin iş stratejisi ile finansman uygulamaları arasındaki uyumu ölçülebilir performans hedefleri aracılığıyla sağlıyor. Bu yapı sayesinde Enerjisa Enerji, [ICMA Sürdürülebilirlik Bağlantılı Tahvil İlkeleri](#) ve [LMA Sürdürülebilirlik Bağlantılı Kredi İlkeleri](#) ile uyumlu şekilde sürdürülebilirlik bağlantılı tahvil ve kredi ihraç edebiliyor.

## Enerjisa Üretim

### IFC Standartlarına Uyumlu Proje Finansmanı ile Türkiye'nin Temiz Enerji Dönüşümüne Destek

Enerjisa Üretim, sürdürülebilir finansman stratejisini 2024 yılında YEKA RES-2 rüzgâr enerjisi ihalesi kapsamında kazandığı **750 MW portföy için 1 milyar ABD doları** tutarında proje finansmanı sağlayarak güçlendirdi. Bu finansman yapısı, **IFC Performans Standartları ile uyumlu**

olarak kurgulandı ve şirketin uluslararası çevresel ve sosyal risk yönetimi çerçeveleriyle güçlü uyumunu ortaya koydu.

Finansman sürecinin bir parçası olarak, şirket kapsamlı çevresel ve sosyal etki değerlendirmeleri gerçekleştirdi ve tüm proje yaşam döngüsüne güvence mekanizmaları entegre etti. Bu süreç; **biyoçeşitliliğin korunması, arazi edinimi ve yeniden yerleşim standartları, kültürel miras değerlendirmeleri ve çalışan haklarına uyumu** içeriyor; böylece alt projelerin tümünün yüksek sürdürülebilirlik kriterlerini karşılaması sağlandı.

Yenilenebilir enerji yatırımlarını uluslararası sürdürülebilirlik standartlarıyla uyumlu şekilde yöneten Enerjisa Üretim, Türkiye'nin temiz enerji dönüşümündeki liderliğini güçlendirirken, küresel finansal piyasalardan ÇSY uyumlu sermaye çekme kapasitesini de artırıyor.

## Akçansa

Akçansa, düşük karbon geçişini ve uzun vadeli yatırım hedeflerini desteklemek amacıyla sürdürülebilir finansman stratejisini güçlendiriyor. 2024 yılında şirket, stratejik odağını Sürdürülebilirlik Bağlantılı Finansman ve Raporlama'yı içerecek şekilde genişleterek ve bu alanları güncellediği 2030 sürdürülebilirlik hedeflerine entegre etti.

## Çimsa

### EBRD ve IFC Destekli Kredilerle Çimento Sektöründe Yeşil Finansmanın Öncülüğü

Çimsa, sürdürülebilir finansmanı, düşük karbon geçişini hızlandırmak ve sermaye dağılımını uzun vadeli çevresel hedeflerle uyumlu hâle getirmek için stratejik bir araç olarak görüyor. 2024 yılında şirket, sürdürülebilirlik stratejisinin gücünü doğrulayan kapsamlı inceleme süreçlerinin ardından, uluslararası finansal kuruluşlarla iki önemli kredi anlaşması imzaladı.

Şirket, **EBRD'den 25 milyon Euro, IFC'den ise 70 milyon ABD doları** finansman sağladı. Bu anlaşmalar, **Türkiye çimento sektörü için bir ilk** olma özelliğini taşıdı ve Çimsa'yı sektörde yeşil finansmanın öncüsü konumuna getirdi.

Çimsa, bu yaklaşımı resmileştirmek amacıyla 2024 yılında bir **Yeşil Finansman Çerçevesi** yayımladı. Çerçeve, uygun proje kategorilerini tanımlıyor ve şirketin 2030 sürdürülebilirlik hedefleriyle bağlantılı yeşil finansal araçların ihracına rehberlik yapıyor. Çimsa, finansal disiplini sürdürülebilirlik yol haritasına entegre ederek yatırımcı güvenini güçlendiriyor ve operasyonlarının uzun vadeli karbonsuzlaşmasını destekliyor.

# Portföyümüzün Dönüşümü Ölçeklenebilir Büyüme için Vizyonu Netleştirmek

Optik bir merceğin ışığı toplayıp yoğunlaştırarak **netliği** ortaya çıkarması ve enerjiyi güçlendirmesi gibi, Sabancı Holding **odak noktasını keskinleştirerek yatırımlarının uzun vadeli değerini artırıyor**. Portföyümüzün dönüşümü, **stratejik öngörü ve isabetli kararlarla** yönlendiriliyor ve her sermaye tahsisi, geleceğin sektörlerindeki konumumuzu güçlendiriyor. **Sürdürülebilirliğe dayalı ve ölçeklenebilir büyümeye odaklanarak**; enerji ve iklim teknolojileri, malzeme teknolojileri, mobilite çözümleri ve dijital teknolojiler gibi yeni büyüme platformlarına yatırım yapıyoruz. **Yenilikçilik, dayanıklılık ve küresel ölçekte büyüme** yolunda ilerlerken **geleceğe hazır iş modellerine** yöneliyoruz.

- 83 Yeni Büyüme Platformlarına Yatırım
- 88 Enerji ve İklim Teknolojileri
- 90 Malzeme Teknolojileri
- 92 Mobilite Çözümleri
- 94 Dijital Teknolojiler
- 96 Etki Yatırımı



# Yeni Büyüme Platformlarına Yatırım

## PORTFÖYÜMÜZÜ ÖLÇEKLENEBİLİR VE SÜRDÜRÜLEBİLİR BÜYÜME İÇİN DÖNÜŞTÜRÜYORUZ

Sabancı Topluluğu olarak, sürdürülebilir bir geleceğe yönelik dönüşümü hızlandırarak ve paydaşlarımız için uzun vadeli değer yaratarak küresel varlığımızı güçlendiriyoruz. 2024 yılında, stratejik ve disiplinli bir sermaye dağılımı çerçevesiyle portföyümüzün dönüşümünü ilerlettik, ana işlerimizi güçlendirirken yeni büyüme platformlarına yöneldik. Enerji ve iklim teknolojileri, malzeme teknolojileri, mobilite çözümleri ve dijital teknolojileri içeren bu platformlar, stratejik yönümüze ve sürdürülebilirlik önceliklerimizle olan uyumları doğrultusunda seçildi.

Bu gelişim sürecinin temeli, güçlü finansal yapımız ve sağlam yönetim modelimize dayanıyor. Birlikte ele alındığında, bu yaklaşım bize anlamlı etki yaratmak için gerekli olan netlik, çeviklik, fırsat odaklılık, operasyonel verimlilik ve dayanıklılığı sağlıyor.

## STRATEJİK YATIRIMLAR VE BÜTÜNLEŞİK DÖNÜŞÜMLERLE GELECEKTEKİ BÜYÜMEYİ ŞEKİLLENDİRMEK

İleriye bakıyor ve sürdürülebilirlik hedeflerimizle uyumlu yeni fırsatları değerlendiriyoruz. Birleşme ve satın alma ile kurumsal girişim sermayesi faaliyetlerimizde, ölçeklenebilirlik, stratejik uyum ve sürdürülebilirlik

gündemimizle uyuma öncelik veren, yapılandırılmış bir değerlendirme süreci uyguluyoruz. Uzun vadeli büyüme ve sektörleri yeniden şekillendirme potansiyeline sahip teknolojilerdeki fırsatları yakalamaya odaklanıyoruz. Bu yönetim mekanizmaları, yeni yatırımların yalnızca büyümeyi desteklemesini değil, aynı zamanda portföy esnekliğini ve risk çeşitlendirmesini de artırmasını sağlıyor.

Küresel trendlere tepki vermenin ötesinde, Sabancı Topluluğu'nun liderlik edebileceği alanlara proaktif bir şekilde yatırım yapıyoruz. Bunun için endüstriyel yetkinliklerimizi, sektörler arası uzmanlığımızı ve ekosistem erişimimizi kullanıyoruz. İnovasyon kapasitemizi güçlendirmek ve gelecek pazarlara erken erişim sağlamak için startup'lar, teknoloji geliştiriciler ve pazardaki stratejik oyuncularla ortaklıklar kurmaya devam ediyoruz.

**Sabancı Topluluğu olarak Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları'yla (SKA) bağlantılı faaliyetlerimizi 2022 yılında takip etmeye başladık. 2024 yılında bu alanlara 6,5 milyar TL tutarında yatırım tahsis ederek, uzun vadeli finansal performansı, sosyal ve çevresel etkiyle uyumlu hale getirme kararlılığımızı pekiştirdik.**

## STRATEJİK DÖNÜŞÜMLERE ÖNCÜLÜK

Yeni büyüme platformlarına yatırım yapıyor ve dört stratejik yol üzerinde çözümleri hızlandırıyoruz:

### Malzeme Dönüşümü

**Yeni nesil üretim ve sürdürülebilir tasarım yoluyla düşük karbonlu, hafif ve döngüsel malzeme sistemlerinin etkinleştirilmesi.** Bu dönüşüm, yapı çevrenin ve sanayi ekosistemlerinin karbonsuzlaşmasını destekleyerek, kaynak kullanımını azaltırken performansı ve sürdürülebilirliği artıran malzeme teknolojileri yaratıyor.

### Mobilite Dönüşümü

**Sürdürülebilir mobilite ekosistemlerini şekillendirmek için elektrifikasyon, e-mobilite, bağlantılı teknolojiler ve akıllı altyapılar geliştirmek.** Büyümeyi malzeme ve enerji yoğunluğundan ayırıştırarak mobilitede Net Sıfır ve doğa pozitif dönüşümün öncüsü olmayı hedefliyoruz.

### Enerji Dönüşümü

**Temiz enerji dönüşümünü hızlandırmak için yenilenebilir enerji, depolama, karbon yakalama ve hidrojen çözümlerini ölçeklendirmek.** Hem fiziksel hem dijital ekonomilerin karbonsuzlaşmasını mümkün kılacak şekilde, artan enerji talebini CO<sub>2</sub> emisyonları veya doğa üzerindeki olumsuz etkiler olmaksızın karşılamaya kararlıyız.

### Dijital Dönüşüm

**Yapay zekâ, ileri analitik ve yeni nesil dijital altyapılar yoluyla enerji, mobilite, finans ve sanayide veri odaklı dönüşümü hızlandırmak.** Dijital teknolojiler, sürdürülebilir kalkınmaya yönelik daha hızlı ve etkili çözümler sunmanın anahtarıdır.

# Yeni Büyüme Platformlarına Yatırım

## MALZEME DÖNÜŞÜMÜ

Yeni nesil üretim ve sürdürülebilir tasarım yoluyla düşük karbonlu, hafif ve döngüsel malzeme sistemlerinin etkinleştirilmesi.



### Sürdürülebilir Yapı Malzemeleri

Yeni nesil inşaat çözümleriyle yapı çevrenin karbonsuzlaşmasına katkı sağlar.

**Örnekler:** Çimsa ve Akçansa tarafından geliştirilen düşük karbonlu, sürdürülebilir çimento ve beton ürünleri (örneğin: Ecoshine, Ecofort, Green for Cement/Concrete); dayanıklı betonlar için Kratos sentetik fiber donatılar; Çimsa'nın Mannok'u satın alması.



### Hafif ve Yüksek Performanslı Malzemeler

Sektörler genelinde ağırlığı azaltan, dayanıklılığı artıran ve enerji verimliliğini iyileştiren malzeme inovasyonları sunar.

**Örnekler:** Mobilite, elektronik ve havacılık uygulamaları için Kordsa tarafından geliştirilen Exenco mühendislik plastikleri ve biyo-bazlı kompozitler



### 3D Baskı ve Akıllı Yapı Teknolojileri

Düşük karbonlu, hızlı inşa edilen ve dijital olarak etkinleştirilmiş yapı inovasyonlarını destekler.

**Örnekler:** Çimsa'nın OpaCrete tabanlı RapiDome konut sistemi, TÜBİTAK destekli 3D harç teknolojisi ve dijital ikiz entegrasyonu



### Sürdürülebilir Kimyasallar

Mobilite ve üretim sektörlerinde çevre dostu kimyasallar ve polimerlere geçişi hızlandırır.

**Örnekler:** Kordsa'nın REV markası, geri dönüştürülmüş polyester iplikler, hibrit kord bezleri ve elektrikli araçlar ile lastiklerin sürdürülebilirliği için çevre dostu bağlayıcı reçineler.



### Döngüsel Malzemeler ve Sistemler

Endüstriyel ölçekte yeniden kullanım, geri dönüşüm ve sertifikalı sürdürülebilir kaynak kullanımı yoluyla döngüsel değer zincirlerini mümkün kılar.

**Örnekler:** Brisa'nın lastik kaplama ağı, C2CA ve FenX ile yürütülen ileri seviye geri dönüşüm pilot uygulamaları, Kordsa'da ISCC+ sertifikalı operasyonlar, geri dönüştürülmüş polyester iplikler ve sürdürülebilir naylon alternatifleri

# Yeni Büyüme Platformlarına Yatırım

## MOBİLİTE DÖNÜŞÜMÜ

Sürdürülebilir mobilite ekosistemlerini şekillendirmek için elektrifikasyon, e-mobilite, bağlantılı teknolojiler ve akıllı altyapılar geliştirmek.



### E-Mobility

Temiz ulaşımı destekleyen araç elektrifikasyonu ve ilgili ürün inovasyonlarını kapsar.

**Örnekler:** Temsa'nın elektrikli ve hidrojenli otobüsleri; Brisa'nın elektrikli araçlara uyumlu lastikleri



### Telematik ve Nesnelerin İnterneti (IoT) 4.0

Gelişmiş bağlantılı filo zekası ve akıllı araç sistemlerini öne çıkarır.

**Örnekler:** Arvento'nun BLE (Düşük Enerjili Bluetooth) sensörleri, araç takip sistemleri ve 830 binden fazla bağlantılı aracı destekleyen öngörüşel filo analitiği



### Otonom Araç Ar-Ge'si

Çoklu sensör algılama mimarisiyle erken aşama otonom sürüş geliştirme çalışmalarını içerir.

**Örnekler:** TLIDAR ve ileri sürüş sistemleriyle donatılmış Temsa MD9 electriCITY prototipi



### Ulaşım ve Sistemlerin Elektrifikasyonu

Elektrikli alt sistemlere ve standart elektrikli araçların ötesinde çok sektörlü batarya entegrasyonuna odaklanır.

**Örnekler:** Temsa'nın deniz araçları, traktörler ve şebeke dışı lojistik için modüler batarya paketleri



### Bağlantılı Araç Teknolojileri

Araçlar arası bağlantı ve veri paylaşımını (V2X, telemetri) mümkün kılan altyapı ve yazılım katmanına odaklanır.

**Örnekler:** Brisa ve Arvento'nun dijital mobilite entegrasyonu ve gerçek zamanlı veri yetkinlikleri



### Akıllı Mobilite Altyapısı

Mobilitenin benimsenmesini ve ölçeklenmesini sağlayan fiziksel ve hizmet altyapılarını kapsar.

**Örnekler:** Brisa'nın 36 şehirdeki elektrikli araç şarj istasyonları ve Otopratik ile Propratik gibi hızlı servis ağları



### Mikromobilite ve Kentsel Lojistik

Kompakt, son kilometre ulaşım inovasyonlarını ve şehir içi lojistik çözümlerini yansıtır.

**Örnekler:** Temsa'nın Fernhay iş birliğiyle geliştirdiği eQuad elektrikli kargo aracı

# Yeni Büyüme Platformlarına Yatırım

## ENERJİ DÖNÜŞÜMÜ

Temiz enerji dönüşümünü hızlandırmak için yenilenebilir enerji, depolama, karbon yakalama ve hidrojen çözümlerini ölçeklendirmek.



### Yenilenebilir Enerji

Sabancı Topluluğu'nun Türkiye ve küresel pazarlardaki yenilenebilir enerji kapasitesini stratejik şekilde ölçeklendirmesini yansıtır.

**Örnekler:** Enerjisa Üretim'in 3,9 GW'lık portföyü ve 1 GW'lık YEKA-2 rüzgâr kapasite artışı; Sabancı Renewables'ın ABD'deki güneş enerji santralleri



### Karbon Yakalama

Sabancı Topluluğu'nun Türkiye enerji sektöründe sanayi kaynaklı karbonsuzlaşma ve döngüsel CO<sub>2</sub> kullanımı konusunda öncülük etme hedefini destekler.

**Örnekler:** Enerjisa Üretim'in Tufanbeyli Linyit Santrali'nde CO<sub>2</sub>'yi gübreye dönüştüren uygulaması



### Enerji Dijitalleşmesi

Enerji dağıtım operasyonlarında akıllı optimizasyon, emisyon takibi ve siber güvenliği güçlendirir.

**Örnekler:** Senkron.Energy'nin REMS ve Cyberpact platformları; Sabancı Renewables'ın yapay zekâ destekli varlık yönetim sistemi



### Yeşil Hidrojen

Sabancı Topluluğu'nun temiz enerji ve mobilite için yeni nesil çözüm olarak yeşil hidrojene yönelik çok sektörlü uygulamalarını yansıtır.

**Örnekler:** Enerjisa Üretim'in Bandırma'daki hidrojen Ar-Ge faaliyetleri; Temsa'nın şehirler arası hidrojenli otobüsü; Çimsa'nın hidrojenle çalışan döner fırını; Sabancı Renewables'ın güneşten hidrojene geçiş potansiyeli



### Batarya Enerji Depolama Sistemleri (BESS)

Gelişmiş enerji depolama çözümleri ile şebeke güvenilirliği, esnekliği ve yenilenebilir enerji entegrasyonunu mümkün kılar.

**Örnekler:** Enerjisa Üretim'in 2 MW/4 MWh kapasiteli depolama projesi; Sabancı Renewables'ın ABD'de BESS entegrasyon planı (Cutlass-II ve Oriana)



### Operasyonların Elektrifikasyonu

Dizel araçların elektrikli alternatiflerle değiştirilmesi ve ağır sanayi süreçlerine elektrifikasyon entegrasyonu yoluyla düşük karbonlu inovasyon örneklerini sunar.

**Örnekler:** Enerjisa Üretim'in Tufanbeyli'deki yenilenebilir enerjiyle çalışan, uzaktan kontrollü elektrikli madencilik araç filosu



### Şebeke Modernizasyonu ve E-Mobilite Hizmetleri

Altyapı yatırımları ve dijital şebeke çözümleri aracılığıyla ulaşımın elektrifikasyonunu ve dağıtık enerji sistemlerini destekler.

**Örnekler:** Enerjisa Enerji'nin 81 ilde 22 milyon kişiye hizmet veren dayanıklı altyapısı; şebeke kapasitesi, akıllı dağıtım yatırımları ve Türkiye'nin en büyük hızlı şarj ağı olan Eşarj

# Yeni Büyüme Platformlarına Yatırım

## DİJİTAL DÖNÜŞÜM

Yapay zekâ, ileri analitik ve yeni nesil dijital altyapılar yoluyla enerji, mobilite, finans ve sanayide veri odaklı dönüşümü hızlandırmak.



### Yapay Zekâ Destekli Optimizasyon ve İklim Teknolojileri

Gelişmiş analiz ve karar destek araçlarıyla enerji ve sürdürülebilirlik yönetimini akıllı hale getirir.

**Örnekler:** Sabancı Renewables'ın yapay zekâ destekli varlık yönetim sistemi; Senkron.Energy'nin REMS ve Cyberpact platformları; AiDash, Pulsora ve diğer iklim teknolojisi girişimlerine yapılan VC yatırımları



### Endüstri 4.0 ve Akıllı Operasyonlar

Endüstriyel dijitalleşme yoluyla operasyonel verimlilik ve akıllı varlık yönetimi sağlar.

**Örnekler:** Akçansa'nın çimento kalitesi için öngörüselle analiz teknolojisi; Teknosa'nın yapay zekâ destekli satış asistanı Bilge; Arvento'nun telematik ve BLE tabanlı filo çözümleri



### Siber Güvenlik ve Dijital Dayanıklılık

Kritik dijital sistemlerde siber hazırlığı ve operasyonel dayanıklılığı artırır.

**Örnekler:** Senkron.Energy tarafından geliştirilen Cyberpact; enerji ve kritik altyapılarda dijital risk izleme uygulamaları



### Bulut Altyapı Hizmetleri

Ölçeklenebilir, güvenli ve esnek altyapı yoluyla kurumsal bulut dönüşümünü destekler.

**Örnekler:** SabancıDx'in Microsoft Azure iş birliğiyle sunduğu çoklu hibrit bulut çözümleri; Bulutistan'ın yurt içi ve bölgesel pazarlarda büyümesi



### Yüksek Kapasiteli Veri Merkezleri

Sabancı Topluluğu'nun artan veri ve işlem ihtiyacını karşılamaya yönelik geleceğe hazır dijital yetkinlikler geliştirme vizyonunu yansıtır.

**Örnekler:** Yapay zekâ tabanlı iş yüklerini ve altyapı ölçeklendirmesini destekleyecek yeni nesil veri merkezi platformlarının araştırılması

# Enerji ve İklim Teknolojileri

**Sabancı Topluluğu, Türkiye enerji piyasasında lider bir konumda yer almakta olup, özel sektör içinde elektrik dağıtım, perakende, üretim ve ticaret dahil olmak üzere tüm değer zincirinde faaliyet gösteriyor.**

2024 yılında yenilenebilir enerji portföyümüzü güçlendirerek hem yerel hem de küresel gelişmelere uyum sağladık ve enerji dönüşümünü hızlandırdık.

Elektrik dağıtım ve perakende alanındaki lider şirketimiz **Enerjisa Enerji**, üç bölgede ve altısı büyükşehir olmak üzere 14 ilde yaklaşık **22 milyon kişiye** hizmet vererek Türkiye nüfusunun yaklaşık dörtte birine hizmet sunuyor.

Stratejik yatırımlarla Enerjisa Enerji, **şebeke kapasitesini ve dayanıklılığını** artırarak kesintisiz enerji arzını güvence altına alıyor; ayrıca **enerji verimliliği, dağıtık üretim ve e-mobilite** gibi alanlarda bireysel müşterilere yönelik çözümler portföyünü güçlendiriyor.

Ayrıca, **Enerjisa Enerji batarya depolamalı GES (Güneş Enerjisi Santrali)** önlisanslarına sahip ve bu durum, dağıtık üretim alanında geleceğe yönelik yetkinliğini pekiştiriyor.

Enerjisa Enerji'nin iştiraki olan **Eşarj, Türkiye'nin en büyük hızlı şarj ağına sahip ve 81 ilin tamamında 1.508 istasyonda 2.563 soket** ile hizmet vererek yüksek hızlı şarj pazarındaki liderliğini sürdürüyor.

Enerji üretim ve ticaret şirketimiz **Enerjisa Üretim** ise üretim portföyünü beş farklı teknolojiyi kapsayan toplam **3.872 MW**'ın üzerine çıkarttı.

Şirketin yüksek erişilebilirlik performansı ve çeşitlendirilmiş portföyü, riskleri azaltırken pazar fırsatlarından yararlanmak için stratejik bir avantaj sağlıyor.

**2040 Net Sıfır hedefi<sup>36</sup>** doğrultusunda, Enerjisa Üretim, **Tufanbeyli maden sahasında** dizel araçları elektrikli araçlarla değiştiren, yenilenebilir enerji depolama sistemlerini entegre eden ve otonom, uzaktan kumandalı operasyonları hayata geçiren çığır açan bir **elektrifikasyon projesi** başlattı. Bu proje, tüm paydaşlar için adil bir geçişi önceliklendiren **sürdürülebilir ve karbonsuz linyit çıkarımı** için örnek bir model oluşturuyor.

2024 yılında da yenilenebilir enerji yatırımlarımız hız kesmeden devam etti. 2026'da tamamlanması planlanan, Avrupa'nın en büyük projelerinden biri olan **1.000 MW kapasiteli YEKA-2 rüzgâr projesi** bu yatırımlar arasında yer alıyor. Enerjisa Üretim, **YEKA RES-2024 ihalesinde** de iki önemli başarı elde etti: **Edirne RES (410 MW) ve Balkaya RES (340 MW)**. Finansman kapsamında, YEKA-2'nin 750 MW'ı için 1 milyar ABD doları tutarında kredi sağlandı ve kalan 250 MW için çalışmalar sürüyor.

Enerjisa Üretim, **uluslararası enerji ticareti ve dijital hizmetlerde** alanlarında da büyümeye devam ederek **2024 yılında 71 TWh'lik** ticaret hacmine ulaştı ve yeni pazarlara açılma planlarını sürdürüyor.

Şirketin dijital iştiraki **Senkron Energy Digital Services (Senkron.Energy)** aracılığıyla **Yenilenebilir Enerji Yönetim Paketi (REMS)** ve **Cyberpact** gibi yenilikçi dijital platformlar sunuyor, **11 ülkede ve 4 kıtada toplam 6.000 MW'lık** yenilenebilir enerji varlığını yönetiyor.

<sup>36</sup> 2040 yılı, Enerjisa Üretim'in net sıfır emisyon hedefini yansıtmaktadır. Bu plan, Enerjisa Üretim'in faaliyet gösterdiği ülkenin enerji güvenliği gereklilikleri ve geçiş mekanizmalarının etkin bir şekilde uygulanmasına bağlı olarak yeniden değerlendirilebilir.

## Enerji ve İklim Teknolojileri

Sabancı İklim Teknolojileri'nin iştiraki olan **Sabancı Renewables**, ABD yenilenebilir enerji pazarındaki varlığını faaliyetlerini önemli ölçüde genişleterek **504 MW** kapasiteye ulaştı. 2024 yılında **272 MW kapasiteli Cutlass-II Güneş Enerjisi Santrali**'ni devreye aldı ve iki yıl içinde net kâr elde etmesini sağladı. **232 MW kapasiteli Oriana Güneş Enerjisi Santrali**'nin yapım çalışmaları sürmekte olup 2025 yılında devreye alınması planlanıyor.

Bu projeler, **güneş enerjisi, batarya depolama ve karadaki rüzgâr enerjisi** projelerini kapsayan, ABD merkezli büyük ölçekli bir yenilenebilir enerji platformu kurma hedefimizde önemli dönüm noktalarını temsil ediyor.

Sabancı İklim Teknolojileri'nin girişim sermayesi kolu olan **Sabancı Climate Ventures**, sınır ötesi inovasyonu destekleyerek gelecek vaat eden enerji ve iklim teknolojilerine yönelik yatırımlarını hızlandırdı.

2024 yılında gelecek vaat eden beş girişimin (**AiDash, Noon Energy, Aikido Technologies, Tokamak Energy ve Fervo**) yanı sıra üç önemli fona (**Future Energy Ventures, Clean Energy Ventures ve DCVC Climate Select Fund**) yatırım yapıldı. Bu stratejik yatırımlar, Türkiye'nin imkanlarını küresel inovasyon ekosistemlerine bağlarken ölçeklenebilir iklim çözümleri yaratmayı amaçlıyor.

**Geleceğe dönük enerji stratejimiz; güçlü mali disiplini koruyarak inovasyona, ölçeklenebilirliğe ve küresel ölçekte büyümeye odaklanıyor.**

Elektrik dağıtımı sektöründe, **şebeke modernizasyonuna ve akıllı altyapılara** yatırım yapmaya devam edeceğiz.

Üretim alanında, **yeni yatırım (greenfield) ve mevcut varlık yatırımı (brownfield) projeleri, hibrit güneş enerjisi entegrasyonu ve birleşme ve satın alma fırsatları** yoluyla **2028 yılına kadar en az 6.250 MW'lık** bir portföy hedefleyerek mevcut kapasiteden maksimum değer elde etmeye odaklanmaya devam edeceğiz.

Tüm segmentlerde, teknolojik liderliği sorumlu büyümeyle birleştirerek **enerjinin geleceğini** şekillendiriyoruz.

Bu çabalar, Sabancı Topluluğu'nu **elektrifikasyon, yenilenebilir enerji, dijital enerji çözümleri ve iklim inovasyonunda** itici bir güç haline getirerek tüm paydaşlar için uzun vadeli sürdürülebilir değer yaratıyor.

# Malzeme Teknolojileri

**2024 yılında Sabancı Topluluğu, çimento, inşaat güçlendirme ve kompozit sektörlerinde inovasyon, sürdürülebilirlik odaklı yatırımlar ve küresel büyüme yoluyla malzeme teknolojilerindeki liderliğini daha da ileriye taşıdı.**

Elektrikli araçlar için eko-bilinçli çözümler sunmaktan düşük karbonlu bir gelecek için yapı malzemelerini dönüştürmeye kadar, malzeme dönüşümünde kilit bir rol oynamaya devam ettik ve daha sürdürülebilir ve dayanıklı değer zincirlerine katkıda bulunduk.

**Kordsa**, lastik ve inşaat güçlendirme ve kompozit teknolojileri alanlarında inovasyona öncülük ediyor. Elektrikli araçlar ve sürdürülebilir mobiliteye yönelik artan talebe yanıt olarak, Kordsa, elektrikli araç lastikleri için özel olarak tasarlanmış yeni nesil güçlendirme malzemeleri sunan **REV markasını** piyasaya sürdü. Bu ileri teknoloji çözümleri, yuvarlanma direncini azaltırken dayanıklılığı artırıyor ve çevresel performansı destekliyor. Şirket, **sürdürülebilir naylon alternatifleri ve geri dönüştürülmüş polyester iplikleri** kullanarak hibrit lastik kord bezleri ve tek kordlardan oluşan portföyünü genişletti; böylece hem güvenliği hem de verimliliği güçlendirdi.

Üretim kapasitesini güçlendirmek amacıyla Kordsa, iki stratejik projeye yatırım yaptı: **Türkiye’de yeni bir Tek kord**

**(Single End Cord)** terbiye hattı kurulumu ve **Kratos** inşaat güçlendirme markası altında **Polipropilen Monofilament** elyaf güçlendirme üretiminin ölçeklendirilmesi. Aynı zamanda Kordsa, **biyobazlı ve termal olarak kararlı mühendislik plastikleri** alanında faaliyet gösterecek **Exenco** markasını tanıttı. Bu yeni bileşik markası, otomotiv, elektronik ve havacılık sektörlerinin **hafif, dayanıklı ve çevresel etkisi düşük malzeme taleplerini** karşılamayı hedefliyor. Kordsa ayrıca, **Sabancı Üniversitesi** iş birliğiyle malzeme döngüselliğini desteklemek üzere solvent bazlı geri dönüşüm teknolojileri geliştirmeye devam etti.

2024 yılında şirket, **mobilité, havacılık ve uzay teknolojileri sektörlerine** yönelik yüksek performanslı çözümler geliştirmeye odaklanan küresel bir inovasyon merkezi olan **Kordsa İleri Malzemeler Teknik Merkezi’ni** ABD’de açtı.

Kordsa’nın Türkiye ve Endonezya’daki tesislerin **ISCC Plus sertifikasını** alması, şirketin uluslararası sürdürülebilirlik standartlarına bağlılığını bir kez daha kanıtladı.

Kordsa’nın 2023 yılında **Bilime Dayalı Hedefler Girişimi (SBTi)** tarafından 2030 hedeflerinin onaylanmasının ardından, **2050 hedeflerinin** de 2024 yılında **doğrulanması**, şirketin uzun vadeli iklim taahhüdünü daha da güçlendirdi. Kordsa, **2030 yılına kadar ürün portföyünün %40’ını, 2050 yılına kadar ise %100’ünü**

**sürdürülebilir hale getirmeyi** hedefliyor. Bu hedef, iklim eylemine ve sürdürülebilir inovasyona yönelik daha geniş çaplı taahhüdümüzü destekliyor.

Çimsa, küresel büyümesini ve sürdürülebilirlik gündemini üç ana başlıktan oluşan stratejisiyle ileriye taşıyor:

**Çimentodan Yapı Malzemelerine, Yerelden Küresele, ve Griden Yeşile.**

2024 yılında Çimsa, İrlanda’nın önde gelen yapı malzemeleri şirketlerinden biri olan **Mannok Holdings DAC’nin %94,7** hissesini **253,5 milyon Euro** karşılığında satın aldı. Bu satın alma ile Çimsa son üç yıldaki üçüncü büyük küresel büyüme hamlesinigerçekleştirerek, Birleşik Krallık ve İrlanda pazarlarındaki konumunu önemli ölçüde güçlendirdi. Mannok’un portföyü; çimento, beton, yalıtım malzemeleri ve geri dönüştürülebilir ambalaj malzemelerini kapsıyor ve şirket 800’den fazla çalışan istihdam ediyor.

Çimsa, **Ecoshine** ve **Ecofort** gibi sürdürülebilir ürün gruplarını bir araya getiren **Green Wave projesi** ile düşük karbon dönüşümünü sürdürmeye devam ediyor.

**Çimsa**, çevre dostu inşaat çözümlerine yönelik artan talebi karşılamak amacıyla, geçtiğimiz yıl başarıyla tamamlanan **45 milyon ABD doları tutarındaki kalsiyum alüminat çimento (CAC) yatırımının** ardından, **Mersin**

## Malzeme Teknolojileri

tesisinde 32 milyon ABD doları tutarında ek bir CAC yatırımı başlattı. 2026 yılının ilk yarısında tamamlanması planlanan bu proje, Çimsa'nın küresel CAC üretim kapasitesini daha da güçlendirecek. Ayrıca, ABD'deki 82 milyon ABD doları tutarındaki çimento değerimi yatırımı planlandığı gibi 2025 yıl sonuna kadar tamamlanmak üzere ilerliyor.

Çimsa, OpaCrete beyaz betonla 3D baskı teknolojisini birleştirerek sunmaya başladığı inşaat çözümleri sayesinde inşaatın karbon ayak izini azaltarak sadece 48 saat içinde evlerin oluşturulmasına imkân tanıyor. Farklı iklimlere uyum sağlayabilme ve afet sonrası barınma açısından sunduğu özelliklerle RapidDome inovasyonu, şirketin toplumsal etkisi yüksek uygulamalara olan bağlılığını yansıtıyor.

Çimsa, yenilenebilir enerji ve enerji verimliliği yatırımlarıyla karbonsuzlaşma çalışmalarını daha da ileriye taşıdı. Eskişehir tesisinde yaptığı güneş enerjisi santrali ve atık ısı geri kazanım sistemi yatırımları devreye alındığında, tesisin elektrik ihtiyacının yaklaşık %40'ını karşılaması planlanıyor.

İspanya'daki Buñol tesisinde, yaklaşık 14 futbol sahası büyüklüğünde 100 bin metrekarelik bir alanı kaplayan 11 bin güneş panelinden oluşan 4,2 milyon Euro

tutarındaki yeni bir güneş enerjisi santrali (GES) devreye alındı. Bu GES, Avrupa yapı malzemeleri sektöründe örnek sürdürülebilirlik projesi olarak geniş çapta tanındı. Bu çalışmalar, Çimsa'nın 2050 Net Sıfır emisyon hedefine destek olurken, Avrupa İmar ve Kalkınma Bankası'ndan (EBRD) Türk çimento sektörüne sağlanan ilk kredi olan 25 milyon Euro finansman ve Uluslararası Finans Kurumu'ndan (IFC) sağlanan 70 milyon ABD doları tutarındaki yeşil finansmanla desteklendi.

2024 yılında Çimsa, inovasyon iş birliklerini ve girişim yatırımlarını da genişletti. Şirket, beton atıklarının geri dönüşümü alanında faaliyet gösteren C2CA adlı bir start-up'a yatırım yaptı ve mineral atıkları yalıtım malzemelerine dönüştürmeye odaklanan FenX ile Buñol'da bir pilot tesis projesi başlattı. Bu yatırımlarla birlikte, FenX, Ecolocked ve Ecoworks ile olan önceki iş birlikleri dahil olmak üzere doğrudan yatırım yapılan girişim sayısı dörde yükseldi.

Akçansa, sürdürülebilirlik gündemini Sürdürülebilir Ürün Hareketi ile ilerletti ve çevre dostu ürünlerini Green for Cement ve Green for Concrete başlıkları altında topladı. 2024 yılında Akçansa'nın sürdürülebilir ürün satışları %33'ün üzerine çıktı. Akçansa, 2030 yılına kadar tüm çimento ve beton ürünlerini sürdürülebilir hale getirmeyi hedefliyor.

2023 yılından bu yana faaliyet gösteren Münih'teki Sabancı Teknoloji Merkezi, Topluluk için bir inovasyon merkezi olarak hizmet vermeye devam etti; yapı malzemeleri portföyü genelinde yeni nesil inşaat malzemeleri ve sürdürülebilir çözümlerin geliştirilmesini destekledi.

Gelecekte, sürdürülebilir ürün portföyümüzü genişleterek, küresel operasyonlarımızı ölçeklendirerek, döngüsel çözümleri hızlandırarak ve portföyümüz genelinde inovasyonu derinleştirerek ileri malzemeler alanındaki konumumuzu güçlendirmeye devam edeceğiz.

Bununla paralel olarak, start-up iş birlikleri aracılığıyla yeni teknolojileri takip etmeye devam ederek, sürdürülebilir dönüşümün öncüsü olmaya devam edeceğiz.

Malzeme teknolojileri yolculuğumuz, inovasyonu teşvik etmek, çevresel etkiyi azaltmak ve sektörler ve coğrafyalar genelinde uzun vadeli değer yaratmak üzere net bir vizyonla yönlendiriliyor.

# Mobilite Çözümleri

2024 yılında Sabancı Topluluğu; entegre, sürdürülebilir ve ölçeklenebilir çözümler geliştirerek, değer zinciri genelinde yeni nesil mobilite yatırımlarına devam etti.

Ticari araçlarda **Temsa**, lastik teknolojilerinde **Brisa** ve telematik ile bağlı filo hizmetlerinde **Arvento** ile temsil edilen Sabancı Topluluğu, elektrifikasyon, dijitalleşme ve döngüsel ekonomi uygulamalarıyla gelişen mobilite ekosistemini şekillendirmeye devam etti.

Ticari araçlar, akıllı lastikler, batarya teknolojileri ve bağlantılı hizmetler alanlarında inovasyon çalışmalarımızı ölçeklendirerek; daha erişilebilir, verimli ve sürdürülebilir mobilite deneyimleri sunmaya odaklandık.

Jeopolitik ve makroekonomik zorluklara rağmen, mobilite iş alanımız güçlü operasyonel performans ve stratejik çeviklik sergiledi.

Ticari taşıt segmentinde **Temsa; ABD, Fransa, İsveç** ve diğer büyük Avrupa pazarlarına dokuzu **elektrikli, ikisi hidrojenle çalışan 11 sıfır emisyonlu otobüs modeli** sunarak, küresel ayak izini genişletti.

Şirket, **Kuzey Amerika'daki** konumunu daha da sağlamlaştırarak, yüksek rekabetin yaşandığı pazarda önemli bir pazar payı elde etti.

**Fransa'da** Temsa, **araç varlığını 6 bin adede** çıkararak, Türkiye dışındaki en büyük Temsa markalı araç pazarını oluşturdu.

Türkiye'nin **ilk yerli üretim elektrikli otobüsü** olan **Avenue EV**, toplu taşıma alanında inovasyonunun önde gelen örneklerinden biri olarak varlığını sürdürdü.

Kentsel ve son mil mobilite alanında Temsa, **Fernhay Solutions** iş birliği ile geliştirdiği mikromobilite aracı **eQuad** ile yenilikçi yaklaşımını göstererek daha verimli ve sürdürülebilir lojistiğe katkıda bulundu.

Topluluğun lastik sektöründeki şirketi **Brisa**, 2024 yılında **148'den fazla yeni ürünü** piyasaya sürerek, yüksek teknolojiye sahip, elektrikli araçlarla uyumlu lastik çözümlerinde liderliğini sürdürdü.

Öncül sürdürülebilir lastik modelleri **Bridgestone Enliten** ve **Lassa Revola**, pazarda güçlü bir ilgi gördü.

Brisa'nın **Otopratik** ve **Propratik** hızlı servis ağları, **58 şehirdeki 149 noktada 1 milyondan fazla araca** hizmet verirken, **elektrikli araç şarj altyapısını 36 şehirde 72 istasyona** genişletti.

Brisa, dijital çözümleri lastik ve filo hizmetleriyle bir araya getirerek kesintisiz ve entegre mobilite deneyimleri yarattı. Aynı zamanda, **Avrupa Birliği Dijital Avrupa Siber Güvenlik programına** katılarak siber güvenlik, üretim ve **Endüstri 4.0 yetkinliklerini** güçlendirdi.

Topluluğun telematik ve entegre mobilite sağlayıcısı **Arvento**, gelişmiş filo takip sistemi ve **Bluetooth Düşük Enerji (BLE)** sensörleri aracılığıyla **830 binden fazla aracı** destekleyen platformunu genişletti ve ticari mobilite müşterilerine öngörücü analizler sundu.

Sürdürülebilirlik alanında Brisa, **Aksaray üretim tesisindeki güneş enerjisi** sistemlerini genişleterek karbonsuzlaşma stratejisini hızlandırdı ve %100 yenilenebilir enerji kullanımı hedefi doğrultusunda ilerledi.

# Mobilite Çözümleri

Şirket, **döngüsel ekonomide** önemli bir pazar ihtiyacına yanıt veren ve **20 tesiste** kaplama hizmetlerini ölçeklendiren **ilk yerli kaplama markasını** da piyasaya sürdü.

Kara taşımacılığının ötesinde, Temsa **çoklu uygulamalarda batarya elektrifikasyonu** ile etkisini genişletti.

Temsa'nın **Denizcilik Sektörünün Elektrifikasyonu Projesi, İstanbul'un hibrit deniz taksilerinin** elektrifikasyon dönüşümüne katkıda bulunurken, **Tarımsal Batarya Girişimi**, tarımda dizel bağımlılığını azaltmak için **traktörlere** özel tasarlanmış batarya paketleri sağladı.

Bu çalışmalar, Temsa'nın **modüler batarya teknolojisini** mobilite ekosistemlerinde çok yönlü uygulama kabiliyetini yansıtıyor.

Temsa, büyüme, teknoloji ve sürdürülebilirlik projeleri için aldığı krediyle uzun vadeli ölçeklenebilir inovasyona olan bağlılığını gösterdi ve 2020 yılında imzalanan Finansal Yeniden Yapılandırma Anlaşması'ndan çıkarak finansal dayanıklılığını ortaya koydu.

**Gelecekte, elektrifikasyonu ilerleterek, elektrikli araçlarla uyumlu ürün ve hizmetlerdeki konumumuzu güçlendirerek ve yenilikçi batarya ve filo teknolojilerini ölçeklendirerek mobilite dönüşümünü sürdürmeye devam edeceğiz.**

Ağır araçlardan mikromobilite ve bağlantılı lojistiğe kadar çeşitli mobilite formatlarını destekleyerek, modüler ve akıllı bir üretim merkezi haline gelmeyi hedefliyoruz.

Ticari araçlar, lastikler ve dijital platformlardaki uzmanlığımızı kullanarak, **daha temiz ulaşımı, akıllı şehirleri ve kapsayıcı erişimi destekleyen, esnek ve geleceğe hazır bir mobilite ekosistemi** inşa ediyoruz.

# Dijital Teknolojiler

**2024 yılında yapay zekâ, bulut bilişim ve dijital altyapı alanlarındaki hızlı gelişmeler, dünya genelinde sektörlerin yeniden şekillenmesine yol açtı.**

Üretken yapay zekânın yükselişi, veri merkezi yatırımlarını ve enerji talebini hızlandırarak, yerel bulut çözümleri, dijital ölçeklenebilirlik ve veri dayanıklılığı konularında yeni bir aciliyet yarattı.

Bu değişen ortamda dijital dönüşüm, rekabet avantajı olmaktan çıkıp inovasyon, büyüme ve uzun vadeli başarı için temel bir gereklilik haline geldi.

**Yarının bağlantılı işletmelerini yaratma vizyonumuzla, sektörler genelinde ölçeklenebilir, yapay zekâ destekli ve bulut tabanlı çözümler sunarak bu geçişte liderliğimizi sürdürdük.**

Stratejimiz, dijital altyapı, kurumsal yapay zekâ platformları, çok kanallı müşteri etkileşimi ve veri odaklı inovasyonu, sürdürülebilirlik ve iş dayanıklılığına güçlü bir bağlılıkla birleştiriyor.

**SabancıDx**, Türkiye'nin en hızlı büyüyen bulut altyapı ve yönetilen bulut çözümleri sağlayıcılarından biri olarak konumunu güçlendirdi.

**Microsoft Azure** ile gerçekleştirilen stratejik ortaklık sayesinde SabancıDx, yapay zekâ ve bulut tabanlı ürünlerinin ölçeklenebilirliğini ve güvenilirliğini artırdı. **Çoklu hibrit bulut** alanındaki güçlü portföyüyle öne çıkan şirket, **genel, özel ve hibrit ortamlarda** özelleştirilmiş çözümler sunarak **en iyi yönetilen bulut çözümleri sağlayıcısı** olma yolunda dönüşümünü sürdürdü.

Sabancı Holding'in payını **%75,5'e** yükselttiği **Bulutistan**, Türkiye ve bölgedeki önde gelen **bulut bilişim hizmet sağlayıcılarından** biri olarak konumunu sağlamlaştırdı.

**DxBV** ve **Sabancı Ventures**'in desteğiyle Bulutistan, hem yurtiçi hem de yurt dışı pazarlarda faaliyet alanını genişletti.

Şirket, **Deloitte Teknoloji Fast 50 Türkiye** programının kazananları arasında yer aldı ve **EFQM** tarafından **Üstün Performansta Yetkinlik 4 yıldız** belgesi ile **Outstanding Organization** ödülünü alarak, sürdürülebilir ve yenilikçi bulut çözümlerindeki yetkinliğini ortaya koydu.

Artan pazar talebini karşılamak amacıyla Topluluk, **hiper ölçekli veri merkezi platformu** geliştirme potansiyelini değerlendiriyor. Bu girişim, Türkiye'nin ve bölgenin dijital altyapısını güçlendirmek, yapay zekâ olanaklarını hızlandırmak ve ölçeklenebilir, dayanıklı bir dijital ekonomiyi desteklemek için yapılan daha geniş çaplı çabaların bir parçası olarak konumlanıyor.

**Teknoloji perakendeciliği** alanında Sabancı Topluluğu öncelikli olarak, yapay zekâ destekli çözümlerle dijital iş süreçlerini hızlandırmaya ve müşteri deneyimini geliştirmeye odaklanıyor.

**Teknosa**, müşteri deneyimini iyileştirmek ve bağlantılı bir işletme haline gelmek için yapay zekâ destekli çoklu kanal (omni-channel) çözümlerini hayata geçirerek, önceliğini dijitalle odaklayan bir yaklaşım benimsiyor.

2024 yılında, Türkiye'nin ilk ve en gelişmiş **yapay zekâ destekli satış asistanı Bilge** ile **Satış Sihirbazı** çözümlerini tanıtarak, alışveriş deneyimini ve operasyonel verimliliği yeniden tanımladı.

## Dijital Teknolojiler

Teknosa, pazaryeri modelini de ölçeklendirerek satıcı sayısını iki katına çıkardı ve 200 binden fazla ürün çeşidine (SKU) ulaştı; ayrıca **Teknosacell'i** tamamlayan ve bağlantı çözümlerini genişleten yeni bir ev interneti markası olan **Teknosanet'i** hizmete sundu.

Perakende medya teknolojilerine yapılan yatırımlar, Teknosa'nın dönüşümünü hızlandırdı; Teknosa Ads platformu 100'den fazla reklam vereni çekerek programatik ve video reklamcılıkla performansı artırdı.

Şirket, verimliliği ve müşteri deneyimini yükseltmek amacıyla **yapay zekâ destekli iş optimizasyon sistemlerini** entegre ederek uçtan uca ERP, veri yönetimi ve kurumsal mimari dönüşüm projelerini başlattı. Bu çabalar, **72 Net Tavsiye Skoru (NPS)** ve **13,3 milyar TL Brüt İşlem Hacmi (GMV)** elde edilmesine katkı sağlayarak, finansal sürdürülebilirlik hedefleriyle uyumlu ve kârlı online büyümeye yönelik dengeli bir yaklaşımı yansıttı.

**SabancıDx, Bulutistan ve Teknosa, dijital operasyonların çevresel etkisini en aza indirmeye** odaklandı.

Enerji verimli altyapılar, düşük emisyonlu enerji kaynakları ve optimize edilmiş paylaşımlı (multi-tenant) bulut altyapıları sayesinde, bu şirketler karbon bilincine sahip dijital dönüşümü destekledi.

SabancıDx ve Bulutistan, yerel olarak optimize edilmiş veri merkezleri işletiyor, çevre dostu ekipmanları entegre ediyor ve tedarikçilerle iş birliği yaparak çevresel ayak izlerini azaltırken, kurumsal müşterilerin dijital operasyonlarının karbonsuzlaşmalarına yardımcı oluyor.

**Gelecekte, dijital altyapımızı güçlendirmeye, yapay zekâ destekli platformlarımızı ölçeklendirmeye ve Türkiye ile bölgenin ötesinde etkimizi genişletmeye devam ederek Sabancı Holding'i sürdürülebilir ve bağlantılı inovasyonda küresel bir oyuncu konumuna getirmek için çalışmaya devam edeceğiz.**

Stratejik iş birliklerini derinleştirmek, hedef odaklı satın almalar yapmak ve dijital değer zincirlerinde rekabet avantajı yaratmak için hem organik hem de inorganik büyüme fırsatlarını değerlendirmeye devam edeceğiz.

Bulut ölçeklenebilirliği, kurumsal yapay zekâ ve dijital iş modeli dönüşümüne odaklanarak, uzun vadeli inovasyon liderliğinin temellerini atıyor ve sadece paydaşlarımız için değil, daha geniş dijital ekosistem için de değer yaratıyoruz.

# Etki Yatırımı

## KURUMSAL GİRİŞİM SERMAYESİ ARACILIĞIYLA İNOVASYONU DESTEKLEMEK

Sabancı Ventures (SV), Sabancı Holding'in kurumsal girişim sermayesi koludur. SV, küresel en iyi uygulamaları benimseyerek, Sabancı Topluluğu şirketlerinin uzmanlık ve deneyimlerinden, operasyonel mükemmeliyet ilkelerinden ve global bağlantılarından yararlanarak güçlü ticari ortaklıklar kurar, böylece hem girişimlere hem de Topluluğa değer yaratır. SV, yatırım kararlarını değerlendirirken Birleşmiş Milletler Sorumlu Yatırım İlkeleri'ni (UN PRI) rehber olarak kabul eder. Genellikle gelir elde etmeye başlamış ölçeklenme aşamasındaki (post-revenue scale-ups) girişimlere yatırım yapar ve

Topluluk bünyesinde uzun vadeli büyüme ve dönüşüm fırsatlarını ortaya çıkaracak sinerjilere öncelik verir. Yatırımlar, ölçeklenebilir iş modelleri ve küresel hedefleri olan, olağanüstü kurucular tarafından yönetilen şirketlere odaklanır; tercih edilen yatırım evreleri, tohum sonrası (post-seed) ile Seri A aşamaları arasındadır.

## STRATEJİ ODAKLI SERMAYE KULLANIMI

Sabancı Ventures, Sabancı Topluluğu şirketleri için yeni büyüme alanlarını tanımlayan bir "sensör" işlevi görür ve inovatif iş modellerine ve ileri teknolojilere sahip girişimleri aktif şekilde değerlendirir. Sabancı Holding'in stratejik öncelikleriyle uyumlu olarak SV, dört temel alana

odaklanır: dijital teknolojiler, malzeme teknolojileri, enerji ve iklim teknolojileri ile mobilite çözümleri.

*Sabancı Ventures, beş ülkede toplam 14 şirkete doğrudan yatırım yapmış ve bugüne kadar 14 milyon ABD dolarından fazla finansman sağlamıştır.*

Sabancı Topluluğu, kurumsal girişim sermayesi (CVC) stratejisi kapsamında farklı yatırım araçlarını da kullanmaktadır. Bu bağlamda Topluluk, 2020 ile 2024 yılları arasında farklı araçlar yoluyla 25'ten fazla şirkete doğrudan yatırım yapmış ve toplam CVC yatırımları 60 milyon ABD dolarını aşmıştır.

## KONSOLİDE PORTFÖY ÖZETİ



## YATIRIM ODAK ALANLARI

- Dijital Teknolojiler
- Malzeme Teknolojileri
- Enerji ve İklim Teknolojileri
- Mobilite Çözümleri

## Etki Yatırımı

### YÜKSEK ETKİ POTANSİYELİNE SAHİP TEKNOLOJİLERE ODAKLANMAK

Son yıllarda SV, Topluluğun uzun vadeli büyüme öncelikleriyle uyumlu dönüşüm teknolojilerine odaklanmayı derinleştirdi. Öne çıkan alanlar arasında; üretken yapay zekâ ve veri merkezi teknolojileri (verimlilik, otomasyon ve dijital altyapı hedeflerini desteklemek üzere), iklim teknolojileri (temiz enerji, hidrojen, karbonsuzlaşma çözümleri) ve sürdürülebilir mobilite (elektrikli ulaşım, son kilometre lojistiği çözümleri) yer alıyor.

### KURUMSAL GİRİŞİM SERMAYESİYLE STRATEJİK SİNERJİ YARATMAK

SV yatırım modeli, stratejik uyumu ve uygulama kapasitesini en üst düzeye çıkaracak şekilde tasarlanmıştır. Topluluk operasyonlarıyla güçlü uyum gösteren girişimler, iç uzmanlar tarafından gerçekleştirilen kapsamlı teknik ve ticari değerlendirme süreciyle belirlenir. Yatırım öncesinde ticari iş birliği çerçevesi netleştirilerek, değer yaratımı yol haritası tanımlanır. Hukuki yapılandırma esnek tutulur; bu sayede girişimlerin büyüme potansiyeli sınırlanmadan, Topluluk genelinde sinerji yaratılabilir.

### ÖLÇÜLEBİLİR ETKİ SAĞLAYAN GİRİŞİMLERİ DESTEKLEMEK

Portföyde yer alan girişimler farklı yeni büyüme alanlarında

faaliyet gösteriyor. Öne çıkan örnekler arasında hidrojen ve iklim teknolojileri ekosistemine katkı sağlayan **Sungreen** ve **GRZ Technologies**; son kilometre sürdürülebilir mobilitede öncü olan **Fernhay**; çalışan esenliği ve dijital İK çözümlerine odaklanan **Wellbees**; ve Topluluk operasyonları genelinde stratejik kullanım alanları bulunan yapay zekâ destekli analitik sağlayıcısı **Novus** yer alıyor.

Diğer yatırımlar arasında; dijital fabrika platformu **Supply Chain Wizard**; Türkiye'nin önde gelen genel ve özel bulut çözümleri sağlayıcısı **Bulutistan**; Birleşik Krallık merkezli ses tabanlı hastalık yönetimi ve tele-sağlık hizmetleri sunan **Albert Health**; endüstriyel giyilebilir teknolojiler geliştiren **Thread in Motion**; sigorta teknolojilerine odaklanan **Lumnion**; yapay zekâ destekli akıllı asistan hizmeti sunan **Zack.ai**; dijital tedarik zinciri finansman platformu **Figopara**; ilaç sektörüne dijital fabrika çözümleri sunan **SCW.AI**; müşteri yönetimi yazılımları geliştiren **Segmentify**; ve dijital risk koruması alanında faaliyet gösteren **Brandefense** bulunuyor.

### STRATEJİK İŞ BİRLİKLERİ YOLUYLA KÜRESEL ERİŞİMİ GENİŞLETMEK

SV, küresel erişimini genişletti; bugün itibarıyla üç kıta ve beş ülkede faaliyet gösteriyor ve stratejik olarak ABD, Avrupa ve Türkiye'ye odaklanıyor. 30'un üzerinde girişim sermayesi fonu ve hızlandırıcıyla yürütülen iş birlikleri

sayesinde yüksek kaliteli yatırım fırsatlarına erişiyor, ortak yatırım imkânlarını değerlendiriyor ve portföy girişimlerine ölçeklenme desteği sağlıyor. Bu ağlar, SV'nin portföyündeki şirketlerin küresel görünürlüğünü ve pazar potansiyelini artırıyor.

### İNOVASYON VE ETKİ YOLUYLA GELECEĞİ ŞEKİLLENDİRMEK

Ayrıca, yeni nesil üretim ve sürdürülebilirlik uygulamaları için ileri malzeme teknolojileri de öncelikli alanlar arasında yer almaya devam edecek. Mali disiplin ile stratejik öngörüyle birleştirilerek, Sabancı Ventures, Sabancı ekosistemi genelinde sürdürülebilir inovasyon ve küresel büyümenin katalizörü olmaya devam edecektir.

SV, önümüzdeki dönemde dijital teknolojiler alanındaki portföyünü, yapay zekâ, bulut bilişim ve veri merkezi teknolojilerine odaklanarak genişletmeyi hedefliyor. Stratejik yatırımlar; yenilenebilir enerji, hidrojen ve enerji depolama çözümleri dâhil olmak üzere enerji ve iklim teknolojilerini, ayrıca elektrikli araçlar, otonom sistemler ve akıllı ulaşım platformlarını kapsayan mobilite inovasyonlarını da içerecek. Yeni nesil üretim ve sürdürülebilirlik uygulamaları için geliştirilen ileri malzeme teknolojileri de öncelikli alanlar arasında yer almaya devam edecek. Finansal disiplini stratejik öngörüyle birleştiren Sabancı Ventures, Sabancı ekosistemi genelinde sürdürülebilir inovasyon ve küresel büyümenin katalizörü olmaya devam edecek.

# Etki Yatırımı

## SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİN YATIRIM DÖNGÜSÜNE ENTEGRASYONU

Sürdürülebilirlik ve Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (SKA) kapsamındaki değerlendirmeler, SV yatırım döngüsünün her aşamasına entegre ediliyor. Her portföy şirketi en az bir BM SKA ile ilişkilendiriliyor ve yatırım öncesinde, girişim ekipleriyle iş birliği içinde etkiye yönelik performans göstergeleri (KPI'lar) tanımlanıyor. İlerleme düzenli olarak üç aylık periyotlarla izleniyor ve raporlanıyor. Mevcut portföy, SKA 3 (Sağlık ve Kaliteli Yaşam), 5 (Toplumsal Cinsiyet Eşitliği), 7 (Erişilebilir ve Temiz Enerji), 8 (İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme), 9 (Sanayi, Yenilikçilik ve Altyapı), 12 (Sorumlu Üretim ve Tüketim) ve 13 (İklim Eylemi) hedeflerine katkı sağlıyor. Geleceğe yönelik odak alanları arasında SKA 11 (Sürdürülebilir Şehirler ve Topluluklar) yer alıyor.

### BM SÜRDÜRÜLEBİLİR KALKINMA AMAÇLARI



Sağlık ve  
Kaliteli Yaşam

albert

wellbees



İnsana Yakışır İş  
ve Ekonomik Büyüme

Figo para

Lumnion

ZACK.FI

segmentify



Sanayi, Yenilikçilik  
ve Altyapı

SCW.AI

BULUTİSTAN

BRANDEFENSE

NOVUS



Sorumlu Üretim  
ve Tüketim

THREAD IN MOTION



İklim Eylemi

sungreen H<sub>2</sub>

GRZ  
TECHNOLOGIES

fernhay.



Toplumsal Cinsiyet  
Eşitliği



Erişilebilir ve  
Temiz Enerji



Sürdürülebilir Şehirler  
ve Topluluklar

### GELECEĞE YÖNELİK ODAKLANILAN BM SÜRDÜRÜLEBİLİR KALKINMA AMAÇLARI

### SV PORTFÖYÜ

## Doğa Gündemimiz

# Doğa-Pozitif bir Ekosistem Yaratmak

Doğa, derin denizlerdeki biyolüminesan organizmalardan geceleri ışık yayan ateş böceklerine kadar en karanlık ortamlarda dahi kendini aydınlatmanın bir yolunu bulur. Benzer şekilde Sabancı Holding de **ekosistemlerin onarımı, yenilenmesi ve korunmasını desteklemek amacıyla, doğa pozitif yatırımlara kararlılıkla devam ediyor**. Biyoçeşitliliğin korunması, su yönetimi ve döngüsel ekonomi ilkelerini entegre eden çalışmalarla iş dünyasının doğal kaynakları tüketmesi yerine onları zenginleştirilmesine katkı sağlamayı amaçlıyoruz. **Odak noktamız; sanayi ile doğa arasında sürdürülebilir, kendini devam ettirebilen bir denge kurmak.**



# Doğa Gündemimiz

Son yıllarda küresel sürdürülebilirlik gündemi, yalnızca karbonsuzlaşmaya odaklanan bir çerçeveden çıkarak, çevresel sorunlara daha bütüncül bir bakış sunan “doğa gündemi”ne evrilmiştir. Sera gazı emisyonlarının azaltılması halen temel bir öncelik olmakla birlikte, iklim ve doğanın birbiriyle bağlantılı bir sistemin parçaları olduğu artık yaygın olarak kabul edilmektedir. Biyoçeşitlilik kaybı, tatlı su kıtlığı ve toprak bozulması gibi meseleler yalnızca çevresel sorunlar değil, aynı zamanda uzun vadeli iş dayanıklılığı ve değer yaratımı açısından da kritik unsurlardır.

[AB Kurumsal Sürdürülebilirlik Raporlama Direktifi \(CSRD\)](#) ve [Doğa ile İlgili Finansal Açıklamalar Görev Gücü \(TNFD\)](#) gibi doğa temelli bildirim gerekliliklerini içeren birçok düzenleyici çerçevenin öne çıkmasıyla, şirketlerin doğaya olan etkilerini ve doğadan olan bağımlılıklarını kapsamlı şekilde değerlendirmesi ve açıklaması beklenmektedir. Bu bağlamda **doğa unsurunu kurumsal stratejilere entegre etmek** yalnızca riskleri yönetmenin ötesinde, hızla değişen bir faaliyet ortamında **yenilik, dayanıklılık ve geleceğe uygun büyüme için yeni fırsatları** da belirlemeye yöneliktir.

Sabancı Holding olarak sürdürülebilirliğe **bütüncül bir bakış açısıyla** yaklaşıyor ve daha geniş kapsamlı bir Doğa Gündemi’ni ilerletmeye kararlılıkla devam ediyoruz. **İklim çalışmalarımızı doğa-pozitif eylemlerle** bütünleştirerek

hem işimiz hem de toplumun tamamı için daha dengeli ve refah dolu bir geleceğe katkıda bulunmayı hedefliyoruz.

Bu doğrultuda, çalışmalarımız karbonsuzlaşma odağından daha kapsamlı bir doğa programına doğru genişlettik ve çifte önemlilik yaklaşımı doğrultusunda hem dıştan içe hem de içten dışa bir yaklaşım benimsedik.

**Sabancı Holding’in Doğa Gündemi, dört temel alanda yürüttüğümüz çalışmaları kapsamaktadır: Karbonsuzlaşma Girişimleri, Su Yönetimi, Biyoçeşitlilik ve Döngüsel Ekonomi.**

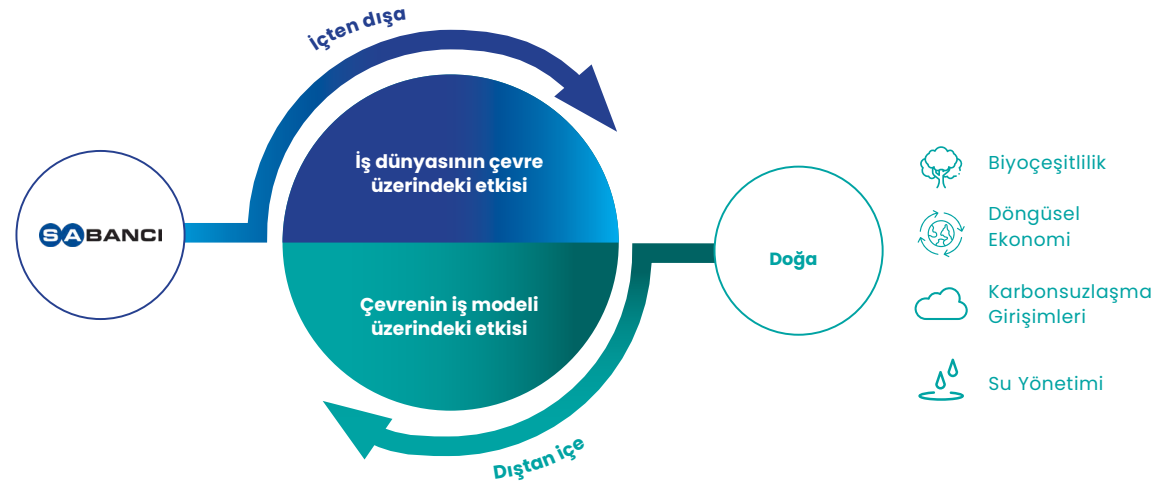
Bu temel unsurlar aracılığıyla, doğal sistemlerin dayanıklılığını desteklerken, paydaşlarımız için uzun vadeli değer yaratımını da güçlendirmeyi amaçlıyoruz

*2024 yılında, doğa odaklı girişimlerimizin çıktılarından yola çıkarak, geleceğe dönük hedeflerimizi ortaya koyan bir Doğa Taahhüdü yayımlayan Türkiye’deki ilk şirket olduk.*

Karbonsuzlaşmanın ötesine geçerek daha geniş ve daha etkili bir Doğa Gündemi’ni benimseyerek attığımız bu adım, sürdürülebilirlik yolculuğumuzda önemli bir gelişme oldu. Böylece, iş yapış biçimlerimizde dönüşümü ileriye taşıırken, paydaşlarımız için pozitif değer yaratma kararlılığımızı da yeniden teyit etmiş olduk.

[Daha detaylı bilgi için lütfen Rapor web sitesinin İndirme Merkezi’nde yer alan Doğa Taahhüdümüzü okuyunuz.](#)

**Çalışmalar Operasyonların Etkisine Odaklanmaktan İş Modeli Üzerindeki Etkiye Genişletildi**



# Karbonsuzlaşma Girişimleri

En son [Dünya Ekonomik Forumu Küresel Risk Raporu](#)'na göre, dünyamız hem kısa hem de uzun vadede geleceğimiz için önemli olan büyük küresel zorluklarla karşı karşıya. 10 yıllık bir dönemde, beş büyük küresel riskten dördü iklim ve çevre sorunlarıyla ilgilidir: aşırı hava olayları, biyoçeşitlilik kaybı ve ekosistem çöküşü, Dünya sistemlerinde kritik değişiklikler ve doğal kaynak kıtlığı.

2024 yılı, küresel ortalama sıcaklığın sanayi öncesi seviyelerin 1,5 °C üzerine çıktığı ilk takvim yılı olarak, küresel iklim krizinde kritik bir dönüm noktası oldu. [Copernicus İklim Değişikliği Servisi Küresel İklim Önemli Noktalar Raporu](#)'na göre, küresel ortalama sıcaklık yaklaşık 1,6 °C'ye ulaşarak Paris Anlaşması'nda belirlenen önemli bir eşiği aştı. Bu dönüm noktası, insan kaynaklı iklim değişikliğinin hızlandığını göstermekle kalmayıp, küresel düzeyde koordineli iklim eylemine duyulan aciliyeti de ortaya koymaktadır.

2024 yılı boyunca, neredeyse her ay 1,5°C eşiğinin üzerinde sıcaklıklar kaydedildi ve dünyanın çoğu bölgesinde aşırı sıcaklıklar gözlemlendi. Deniz yüzeyi sıcaklıkları rekor seviyelere ulaşarak aşırı hava olaylarının sıklığını ve şiddetini daha da artırdı. Avrupa, kayıtlara geçen en sıcak ilkbahar ve yaz mevsimini yaşadı. Türkiye'de ortalama sıcaklığın 15,6°C ile 1991-2020 ortalaması olan 13,9°C'nin 1,7°C üzerinde olduğu, kayıtlara geçen en sıcak yıl yaşandı. Ocak, Nisan, Haziran ve Temmuz aylarında yeni aylık sıcaklık rekorları kaydedildi. Hem kış hem de yaz mevsimleri, ulusal düzeyde iklim değişikliğinin etkilerinin giderek arttığını ortaya koydu ve şimdiye kadar kaydedilen en sıcak mevsimler olarak kayıtlara geçti<sup>37</sup>

Bu kritik bulgulara paralel olarak, iklim acil durumu da işimiz için en öncelikli konulardan biri olarak belirlendi.

Bu acil duruma yanıt olarak, işimizi sürdürülebilir alanlarda büyütürken gezegen üzerindeki olumsuz etkilerimizi azaltmaya odaklanan kapsamlı karbonsuzlaşma stratejimiz doğrultusunda ilerlemeye devam ettik.

Stratejik çerçevemizle uyumlu şekilde, 1,5°C hedefine ulaşmanın önündeki potansiyel riskleri ele aldık ve Net Sıfır Emisyon hedefimize doğru giden yolda iyileştirilmesi gereken kilit alanları tanımladık. Hem Sabancı Holding hem de Topluluk şirketleri için çevresel etkilerimizi azaltmaya yönelik spesifik önlemler ve eylemler belirledik.

**Sabancı Topluluğu'nun aktif olarak faaliyet gösterdiği çeşitli sektörlerde geçiş sürecini hızlandırmak ve karbonsuzlaşmayı sağlamak amacıyla tasarlanmış yapısal bir yol haritası görevi gören 15 Karbonsuzlaşma Girişimi'ni hayata geçiriyoruz.**

## Karbonsuzlaşma Girişimleri Listesi



Yenilenebilir elektrik kullanımı/ üretimi



Karbondioksit yoğun yakıtların dönüşümü



Fırın/kazan elektrifikasyonu



Şebeke kayıplarının azaltılması



Alternatif soğutucu akışkan kullanımı



Biyodizel karışımı



SF6 geri kazanımı



Yenilenebilir doğal gaz (RNG) karışımı



Şebeke karbonsuzlaşması



Hammadde değişimi



Elektrikli araç filo dönüşümü



Klinker ikamesi



Alternatif yakıt kullanımı



Isı pompası kullanımı



Ürün/şebeke optimizasyonu

# Karbonsuzlaşma Girişimleri

2021 yılında başladığımız yolculukta, 2023 yılından itibaren Doğa Gündemimiz kapsamında **ara dönem sera gazı emisyonları azaltım hedefleri** belirleyerek taahhüdümüzü daha da ileriye taşıdık.

## 2050 Net Sıfır hedeflerine bağlı olan Sabancı Topluluğu, bilime dayalı azimli hedefler belirledi.

Bir yatırım holdingi olarak, 2021 baz yılına kıyasla, 2025 yılına kadar Kapsam 1 ve 2 sera gazı emisyonlarında %15 azaltım, 2030 yılına kadar Kapsam 1 ve 2 sera gazı emisyonlarında %42 azaltım taahhüdünde bulunduk. Bu hedefler, karbon denkleştirmeleri kullanılmaksızın ve özkaynak payı yaklaşımı esas alınarak belirlendi.

Hedeflerimiz, küresel olarak tanınan [Bilime Dayalı Hedefler Girişimi'nin \(SBTi\)](#) 1,5°C hedefiyle uyumludur.

Topluluk şirketlerimiz, Kapsam 3 sera gazı emisyon hedeflerini oluşturmaya başlamış olup SBTi onay süreçlerine aktif olarak katılmaktadır.

38 Akçansa, Brisa, Carrefoursa, Kordsa, Teknosa, Temsa, Enerjisa Enerji ve SabancıDx'i içermektedir.

39 Holding, Akbank, Aksigorta, Akçansa, Brisa, Çimsa, Kordsa, Teknosa, Temsa, Enerjisa Enerji, Enerjisa Üretim ve SabancıDx'i içermektedir.

31 Aralık 2024 itibarıyla, **Sabancı Holding'in Kapsam 1 ve 2 sera gazı emisyonlarının %36'sı SBTi** değerlendirme sürecinde veya onay beklemektedir ve bu azimli çevresel hedefe olan bağlılığımızın altını çizmektedir.

## 7 Sabancı Topluluğu Şirketi İklim Hedefleri için Harekete Geçti

Topluluk şirketlerimizden Brisa, Çimsa, Kordsa ve Temsa, SBTi'nin 1,5°C senaryosuyla uyumlu bilime dayalı hedeflerini resmi olarak belirledi. Aksigorta, Agesa ve Teknosa ise SBTi'ye resmi taahhütte bulunmuş olup, şu anda onay süreci içindedir.

Akbank'ın, Net Sıfır Bankacılık İttifakı yönergelerine uygun olarak 2050 yılına kadar Net Sıfır Banka olma taahhüdü, Kapsam 3 karbonsuzlaşma yolculuğumuzda önemli bir kilometre taşıdır.

## ENERJİ VE SERA GAZI EMİSYONLARININ YÖNETİMİ

Sabancı Topluluğu'nda enerji ve emisyon yönetimi, Topluluğun **ara dönem sera gazı azaltımı ve nihai Net Sıfır hedeflerini** desteklemek üzere çeşitli inisiyatifler ve yenilikçi eylemler düzenleyerek farklı sektörlerdeki

Topluluk şirketlerinin etkilerini azaltmak anlamına gelir. Bu anlayışa paralel olarak **enerji yoğunluğumuz 2024 yılında %12 oranında azalmıştır. Kapsam 1 ve 2 sera gazı emisyonları**, önceki yıl enerji tedarikini ve güvenliğini sağlamak adına bakımda olan doğal gaz santrallerinin tam kapasite çalışması ve küresel faaliyetler dahil tüm operasyonları kapsayan genişletilmiş raporlama sınırları sebebiyle raporlama yılı boyunca 2023 yılına kıyasla **%8 oranında artmıştır**. Operasyon faaliyetlerinin tam kapasitede gerçekleşmesi, arz güvenliğini sağlamak için artan enerji talebinden kaynaklandı.

Bu azaltım temel olarak tüm işletmelerimizde enerji verimliliği ve yenilenebilir elektrik kullanımının artması, malzeme teknolojilerinde **alternatif hammadde ve yakıt kullanımının artması** ve enerji işinde **doğal gaz kullanımının azalmasından** kaynaklandı.

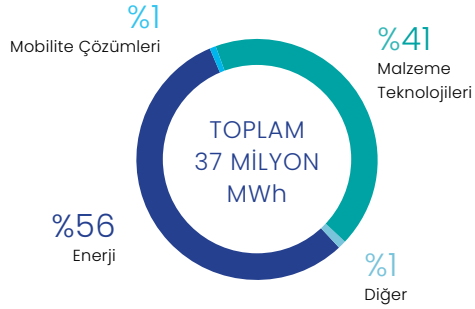
Hayata geçirilen verimlilik projeleri ile 31 bin MWh enerji tasarrufu<sup>38</sup> sağladık.

Karbon emisyonu azaltım projeleri sonucunda yaklaşık **77 bin tCO<sub>2</sub> eşdeğeri sera gazı emisyonunu önledik**.

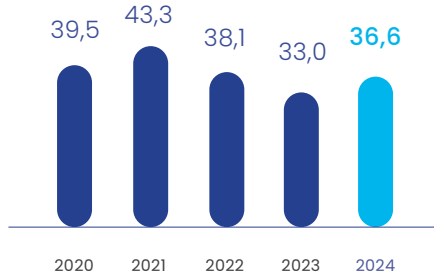
Ayrıca **yaklaşık 1,8 milyon MWh elektrik tüketimimizi yenilenebilir kaynaklardan** temin ettik.<sup>39</sup>

# Karbonsuzlaşma Girişimleri

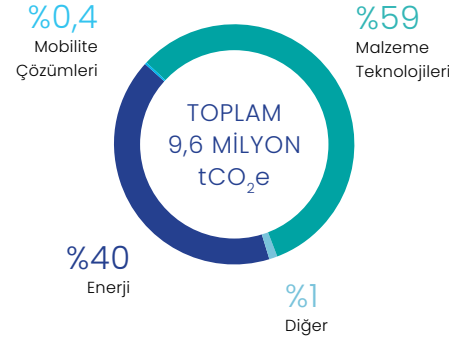
## Sektörlere Göre Enerji Tüketimi ✓



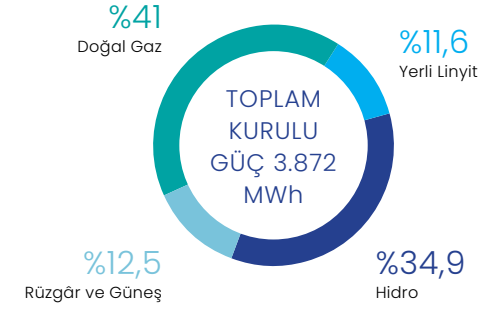
## Yıllara Göre Enerji Tüketimi (Mwh, Milyon) ✓



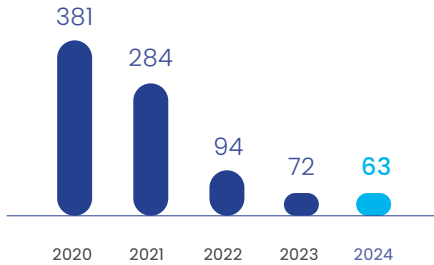
## Sektörlere Göre Toplam Kapsam 1 ve Kapsam 2 Sera Gazı Emisyonları ✓



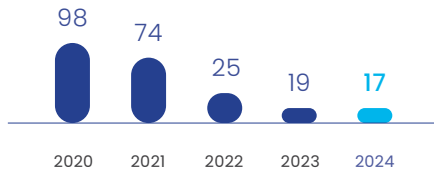
## Enerjisi Üretim Portföyü<sup>42</sup>



## Yıllara Göre Enerji Yoğunluğu (Mwh/Milyon TL) ✓



## Yıllara Göre Emisyon Yoğunluğu (tCO2e/Milyon TL) ✓



## Kapsamlarına Göre Sera Gazı Emisyonları<sup>40</sup>

|                             | 2024          | 2023        | 2022        | 2021 <sup>41</sup> | 2020 <sup>41</sup> |
|-----------------------------|---------------|-------------|-------------|--------------------|--------------------|
| Kapsam 1                    | %45           | %44         | %45         | %44                | %43                |
| Kapsam 2                    | %4            | %5          | %4          | %5                 | %4                 |
| Kapsam 3                    | %51           | %51         | %51         | %51                | %53                |
| Toplam (tCO <sub>2</sub> e) | 19,7 milyon ✓ | 18,3 milyon | 21,3 milyon | 22,7 milyon        | 20,2 milyon        |

Kapsam 1 ve 2 sera gazı emisyonlarımız raporlama yılı boyunca 2023'e kıyasla %8 oranında arttı.

<sup>40</sup> Sabancı Holding, Sera Gazı Protokolü'nde tanımlanan Özkaynak Payı Yaklaşımı'na uygun olarak, faaliyetlerden kaynaklanan sera gazı emisyonlarını faaliyetteki özkaynak payına göre hesaplamaktadır.

<sup>41</sup> Topluluğun 2020 ve 2021 yıllarına ait sera gazı emisyonları konsolidasyon yaklaşımındaki değişiklik nedeniyle yeniden düzenlenmiştir.

<sup>42</sup> YEKA-2 ve inşa halindeki kapasite artırım projeleri Rüzgâr ve Güneş içine dahil edilmiştir.

# Karbonsuzlaşma Girişimleri

Sabancı Topluluğu, karbon yoğun iş kollarında **yenilenebilir elektrik kullanımı, şebeke modernizasyonu, alternatif hammadde ve yakıt kullanımı, süreç değişiklikleri, ürün ve şebeke optimizasyonu** gibi çeşitli teknolojik inisiyatifler ve stratejik girişimler aracılığıyla karbonsuzlaşma hedeflerine ulaşmayı amaçlamaktadır.

*Malzeme teknolojileri şirketlerimizde çimentonun %84'ü CSC Gold sertifikalı tesislerde üretilmektedir.*

Uluslararası Enerji Ajansı (IEA) verilerine göre, [Net Sıfır senaryosunun başarıyla uygulanması halinde, yenilenebilir enerji kaynaklarının elektrik üretimindeki payının 2050 yılına kadar yaklaşık %90'a ulaşması beklenmektedir.](#) Bu orana ulaşmak ve Net Sıfır senaryosunun gerekliliklerini karşılayabilmek için ilgili faaliyetlerin hızlı biçimde artırılması gerektiği belirtilmektedir. Hem rüzgâr hem de güneş enerjisinin 2030 yılına kadar yenilenebilir enerji üretiminde önemli bir rol oynaması ve bunu hidroelektrik, biyoenerji ve diğer kaynakların izlemesi beklenmektedir.

Sabancı Topluluğu, Türkiye'de elektrik üretiminden ticaretine, dağıtımından perakende satışına kadar özel sektörde elektrik değer zincirinin her alanında faaliyet göstermektedir.

## Enerjisa Üretim, iklim acil durumuyla mücadele taahhüdünü şu adımlarla güçlendiriyor:

- Yenilenebilir enerjiye yatırım yaparak iklim acil durumuyla mücadele etme taahhüdünde bulunuyor.
- Mevcut tesislerini yenilenebilir teknolojilerle destekliyor.
- Yeşil hidrojen gibi araştırma ve geliştirme yatırımlarıyla düşük karbonlu alternatifler konusunda sektöre öncülük ediyor.
- Operasyonlarında dijitalleşmeyi mümkün olduğunca benimseyerek karbon ayak izini azaltıyor ve sektörü bu yönde yönlendiriyor.

## TOPLULUĞUMUZUN TEMİZ ENERJİYE GEÇİŞİ

2024 yılında **Akbank, Aksigorta, Akçansa, Çimsa, Brisa, Kordsa, Temsa, Enerjisa Enerji, Enerjisa Üretim ve Teknosa elektriklerini yenilenebilir kaynaklardan elde etmeye devam etti.**

Topluluğumuzun yenilenebilir enerjiye geçiş planları, hem yenilenebilir enerji sertifikalarının satın alınmasını hem de teknik olarak mümkün olan yerlerde yerinde yenilenebilir enerji kurulumlarını içermektedir.



[ISO 50001 sertifikasyonuna sahip Sabancı Topluluğu tesisleri için lütfen Rapor'un web sitesindeki İndirme Merkezi bölümünde yer alan ISO Sertifikaları Dokümanı'nı okuyunuz.](#)

## SABANCI TOPLULUĞU ŞİRKETLERİNDEN ÖNE ÇIKAN BAŞLIKLAR

### Çimsa

Çimsa, 2021 baz yılına göre, 2033 yılına kadar ton çimento ürünü başına brüt **Kapsam 1 ve 2 sera gazı emisyonlarını %42,1** oranında, ayrıca 2022 baz yılına göre, satın alınan klinker ve çimentodan kaynaklanan ton başına brüt **Kapsam 3 sera gazı emisyonlarını %43,4** oranında azaltmayı taahhüt etmiştir. Çimsa'nın kısa vadeli emisyon azaltım hedefleri, Nisan 2024'te Bilime Dayalı Hedefler Girişimi (SBTi) tarafından onaylanmış; bu onay, şirketin hedeflerinin 1,5°C senaryosuyla uyumlu olduğunu teyit etmiştir.

*Çimsa, Kapsam 2 emisyonlarında %73 oranında azaltım sağlamış olup, 2030 yılı itibarıyla elektrik tüketiminin %80'ini yenilenebilir kaynaklardan karşılama hedefiyle ilerlemektedir.*

2024 yılı itibarıyla, toplam Kapsam 1 emisyonlarında %4,8, Kapsam 2 emisyonlarında ise %73 oranında azaltım sağlamıştır. Ayrıca, ton çimento ürünü başına Kapsam 1 ve 2 emisyon yoğunluğunu %14,5 oranında azaltmıştır.

Griden yeşile dönüşüm sürecinin bir parçası olarak, Çimsa yerinde üretim ve sertifikalı yenilenebilir elektrik

# Karbonsuzlaşma Girişimleri

kullanımı yoluyla yenilenebilir enerji stratejisini geliştirmiştir. Şirket, Türkiye ve İspanya'daki operasyonlarında I-REC ve Kaynak Garantisi Sertifikalı elektrik tedarik ederek, pazar bazlı Kapsam 2 emisyonlarını önemli ölçüde azaltmıştır. Ayrıca, önemli üretim tesislerinde gerçekleştirdiği güneş enerjisi ve atık ısı geri kazanım yatırımları ile iklim eylemine olan bağlılığını pekiştiren Çimsa, 2030 yılına kadar elektrik tüketiminin %80'ini yenilenebilir kaynaklardan karşılama hedefi yolunda ilerlemeye devam etmiştir.

## Akçansa

Akçansa, 2024 yılında karbonsuzlaşma stratejisini; fosil yakıt kullanımının azaltılması, klinker oranlarının düşürülmesi ve düşük karbonlu çimento üretimine yönelik yatırımlar üzerine yoğunlaştırarak ilerletti. **Klinker oranı, bir önceki yıla göre 1,7 puanlık azalışla %85,5'e düşmüştür.**

Şirket, pazar bazlı Kapsam 2 emisyonlarını I-REC ve YEK-G sertifikaları yoluyla nötr hale getirmeye devam etmiş; operasyonlarının genelinde alternatif yakıt ve yenilenebilir enerji kullanımını artırırken, Karbon Yakalama, Kullanım ve Depolama (CCUS) teknolojilerine yönelik araştırmalarını da sürdürmüştür. **2030 sera gazı emisyon azaltım yol haritası, SBTi beklentilerini ve Paris Anlaşması hedeflerini tam olarak yansıtabilecek şekilde güncellenmiştir.**

## Kordsa

Kordsa, 2050 yılına kadar Net Sıfır emisyona ulaşmayı ve 1,5°C hedefiyle uyum sağlamayı taahhüt etmiştir. Şirketin **orta vadeli hedefleri Haziran 2023'te, uzun vadeli hedefleri ise Temmuz 2024'te Bilime Dayalı Hedefler Girişimi (SBTi) tarafından onaylanmıştır.** Kordsa, 2030 yılına kadar 2019 baz yılına göre mutlak **Kapsam 1 ve 2 sera gazı emisyonlarında %46,2 oranında azaltım** hedeflemektedir.

Kapsam 3 kapsamında ise Kordsa, 2027 yılına kadar "Satın Alınan Mal ve Hizmetler" (Kategori 1) kaleminin %64'ünün SBTi ile uyumlu hedeflerle kapsanmasını hedeflemektedir. Ayrıca, 2021 baz yılına göre, "Yakıt ve Enerji ile İlgili Faaliyetler" (Kategori 3) ile "Satılan Ürünlerin İşlenmesi" (Kategori 10) kapsamındaki mutlak Kapsam 3 sera gazı emisyonlarını 2030 yılına kadar %25 oranında azaltmayı amaçlamaktadır. Kordsa, 2024 yılı itibarıyla **Kapsam 1 ve 2 sera gazı emisyonlarını** 2019 baz yılına göre %21 oranında azaltmıştır.

## Brisa

Brisa, sera gazı emisyonlarını 2020 baz yılına göre 2030 yılına kadar %56 oranında azaltmayı, 1,5°C senaryosuyla uyumlu biçimde taahhüt etmiştir.

*2024 yılı itibarıyla, Brisa, mutlak Kapsam 1 ve 2 sera gazı emisyonlarında %33 oranında azaltım sağlamıştır.*

Emisyonlarının %60'ından fazlası Kapsam 2 elektrik tüketiminden kaynaklandığı için Brisa, doğal gazdan uzaklaşmayı ve yenilenebilir enerjiye geçişi önceliklendirmiştir. Bu doğrultuda her iki fabrikasında da büyük ölçekli projeleri tamamlamış; bu dönüşümü desteklemek üzere IREC sertifikalı yenilenebilir elektrik kullanmaktadır.

Brisa ayrıca, 2024 yılında **TCFD ile uyumlu bir iklim Geçiş Planı** yayımlamıştır. Kapsam 3 emisyonlarının %87'si "Satılan Ürünlerin Kullanımı"ndan (Kategori 11), %11'i ise "Satın Alınan Mal ve Hizmetler"den (Kategori 1) kaynaklanmaktadır. İlk kategori kapsamında otomotiv müşterileriyle iş birliği gerekmektedir; Brisa, ikinci kategori için tedarikçi etkileşimine odaklanmaktadır. 2023 yılında Bridgestone ile birlikte başlattığı **SUSPRO** programı aracılığıyla, tedarikçi sorumluluğundaki Kapsam 3 sera gazı emisyonlarının %45'i, 2024 yılı sonu itibarıyla bilime dayalı hedeflerle kapsanmıştır. Brisa, bu kapsamı 2028 yılına kadar %79'a çıkarmayı hedeflemektedir.

## Temsa

Temsa'nın karbonsuzlaşma planlaması, Bilime Dayalı Hedefler Girişimi (SBTi) ile uyumlu şekilde yürütülmektedir. Ancak, Kapsam 3 Kategori 11 (Satılan Ürünlerin Kullanımı) emisyonları için tanımlı bir yol haritasının bulunmaması nedeniyle, otomotiv üreticilerine yönelik SBTi onay sürecinin geçici olarak durdurulması, şirketin hedef

# Karbonsuzlaşma Girişimleri

belirleme sürecini etkilemiştir. **Mart 2024'te SBTi tarafından yayımlanan güncellenmiş Kara Taşımacılığı Rehberi ile birlikte Temsa, kısa ve uzun vadeli hedeflerini 1,5°C senaryosu ile uyumlu hale getirme çalışmalarına yeniden başlamıştır.** Şirket, iklim hedeflerini bu güncellenmiş çerçeveye göre yeniden gözden geçirme sürecindedir.

## Enerjisa Enerji

Enerjisa Enerji, 2021 baz yılına kıyasla, **2025 yılına kadar mutlak Kapsam 1 ve 2 sera gazı emisyonlarında %10, 2030 yılına kadar ise %30 oranında azaltım** sağlamayı hedeflemektedir. Bu hedefler, şirketin tüm operasyonel binalarını kapsamaktadır.

## Enerjisa Enerji ilk Kapsam 3 hedefini belirledi.

Enerjisa Enerji, 2024 yılında tüm sera gazı emisyon kapsamlarını içeren daha bütüncül bir yaklaşım benimseyerek ilk Kapsam 3 emisyon azaltım hedefini belirlemiştir. 2021 baz yılına göre, şirket 2030 yılına kadar toplam sera gazı emisyonlarında %40, 2025 yılına kadar ise Kapsam 3 emisyon yoğunluğunda %25 azaltım hedeflemektedir. Bu hedefler, Enerjisa Enerji'nin sorumlu ve sürdürülebilir bir değer zinciri oluşturma kararlılığını pekiştirmektedir.

## Enerjisa Üretim

### Enerjisa Üretim, Net Sıfır hedef yılını 2040'a çekti.

Enerjisa Üretim, 2024 yılında, termik santral operasyonlarına yönelik gerçekleştirdiği stratejik yeniden değerlendirme sonucunda, Net Sıfır karbon hedefini 2045'ten 2040 yılına çekerek karbonsuzlaşma yolculuğunu ileri taşıdı. Bu güncellenmiş hedef, şirketin sürdürülebilirliğe yönelik artan kararlılığını yansıtırken; aynı zamanda enerji arz güvenliği gereklilikleri ve geçiş mekanizmalarındaki değişkenliğe uyum sağlama esnekliğini de gözletmektedir.

Yeni büyüme stratejisi doğrultusunda, **2026 yılına kadar Kapsam 1 ve 2 emisyon yoğunluğunu azaltım hedefini %18'den %23'e yükseltmiştir.** Enerjisa Üretim, emisyon şeffaflığı konusunda önemli bir adım atarak, 2023 yılına ait Kapsam 3 sera gazı emisyonlarının dokuz alt kategorisi için bağımsız üçüncü taraf güvencesi almıştır. Bu kategoriler arasında; satın alınan mal ve hizmetler, sermaye malları, elektrik satışları ve doğal gaz satışları yer almaktadır.

Tüm bu çalışmalar doğrultusunda, şirket Kapsam 3 emisyonları için 2022 baz yılına dayalı yeni bir referans seti oluşturmuş ve **2035 yılına kadar Kapsam 3 emisyonlarında %30 oranında azaltım taahhüdünde** bulunmuştur.

## Akbank

Akbank, 2024 yılında Akbank Net Sıfır Stratejisi'ni hayata geçirerek iklim stratejisini güçlendirmiş, **2050 yılına kadar Net Sıfır** hedefini yeniden teyit etmiş ve Net-Zero Banking Alliance (Net Sıfır Bankacılık İttifakı) üyeliğine katılmıştır. **Akbank, 2030 ara hedefleri ve 1,5°C senaryosuyla uyumlu yol haritalarıyla birlikte sektörel karbonsuzlaşma stratejisini açıklayan Türkiye'deki ilk mevduat bankası olmuştur.** Stratejide ele alınan karbon yoğun sektörler arasında çimento, demir-çelik, gayrimenkul ve enerji yer almaktadır. Bu strateji, Akbank'ın kredi portföyündeki iklim risklerini ele alırken, **Sürdürülebilir Finansman Ekosistemi** aracılığıyla müşterilerinin düşük karbonlu dönüşümlerini desteklemektedir.

Operasyonel emisyonlar kapsamında banka, 2019 baz yılına göre **2030 yılına kadar Kapsam 1 ve 2 sera gazı emisyonlarını SBTi metodolojileriyle uyumlu biçimde** belirlenmiştir ve **%90 oranında azaltım** hedeflemektedir. 2023 yılında elektrik tüketiminin **%100'ünü yenilenebilir kaynaklardan** karşılamaya başlayan Akbank, bu adımıyla Kapsam 2 sera gazı emisyonlarını sıfırlamış; Kapsam 1 emisyonlar için de enerji verimliliği inisiyatiflerini ilerletmektedir.

Finans sektöründe Kapsam 3 sera gazı emisyonlarının ölçülmesi ve yönetilmesi halen bir zorluk oluştursa da, Akbank yeşil yatırımlar ve sürdürülebilir finansman

# Karbonsuzlaşma Girişimleri

mekanizmaları aracılığıyla bu alanda ilerleme kaydetmekte ve Türkiye'nin **düşük karbon dönüşümüne** öncülük etmektedir.

## Aksigorta

Aksigorta, **2050 yılına kadar Net Sıfır emisyon**a ulaşmayı taahhüt etmiş olup, 2019 baz yılına göre, **2030 yılına kadar Kapsam 1 ve 2 sera gazı emisyonlarında %65 oranında azaltım** amaçlayan daha kısa vadeli hedef belirlemiştir. Şirket, 2025 yılı sonuna kadar bu taahhüdünü Bilime Dayalı Hedefler Girişimi'ne (SBTi) sunmayı ve hedeflerini resmileştirmeyi planlamaktadır. Yatırım portföyünden kaynaklanan Kapsam 3 sera gazı emisyonları için Aksigorta, finansal hizmetler sektörü için önerilen Portfolio Coverage metodolojisini izlemektedir. Bu kapsamda, **2030 yılına kadar portföyünün %40'ının, 2040 yılına kadar ise %100'ünün SBTi ile uyumlu hedeflere sahip şirketlerden** oluşması hedeflenmektedir. 2025 itibarıyla Aksigorta, portföyündeki ağırlıklı şirketlerle SBTi uyumu konusunda birlikte çalışacak; 2027 itibarıyla ise onaylı hedeflere sahip şirketlere yatırım önceliği verirken, taahhütte bulunmayanlara verilen desteği kademeli olarak sonlandırmayı değerlendirecektir.

Tüm bu adımlar, Aksigorta'nın yatırım kararlarında iklim kriterlerini entegre etme kararlılığını ve bilime dayalı, düşük karbonlu ekonomiye geçişi destekleme taahhüdünü pekiştirmektedir.

## Agesa

Agesa, **2050 yılına kadar Net Sıfır emisyon**a ulaşmayı taahhüt etmiş ve kısa vadeli iklim hedeflerini Bilime Dayalı Hedefler Girişimi (SBTi) ile uyumlu hale getirmiştir. Bu doğrultuda, 2019 baz yılına göre **2030 yılına kadar toplam operasyonel sera gazı emisyonlarında %75 oranında azaltım** hedeflemektedir. Söz konusu hedefler, Paris İklim Anlaşması ile uyumlu olup SBTi tarafından değerlendirme sürecindedir. Toplam sera gazı emisyonlarının %90'ından fazlasının yatırım portföyünden kaynaklandığını belirlemiş olan Agesa, finansal kuruluşlara yönelik olarak SBTi tarafından önerilen Portfolio Coverage metodolojisini uygulamaktadır. Bu yaklaşım doğrultusunda, **2030 yılına kadar portföyünün %47'sinin, 2040 yılına kadar ise %100'ünün bilime dayalı hedeflere sahip şirketlerden oluşması** öngörülmektedir. Bu yaklaşım, şirketin düşük karbonlu ve paydaş odaklı bir büyüme modeli benimseme taahhüdüyle uyumludur.

## Teknosa

### *Teknosa, İklim Geçiş Planı'nı yayımladı.*

2024 yılında Teknosa, iklim değişikliğiyle mücadeleye yönelik kapsamlı taahhüdünü ve sürdürülebilir bir gelecek inşa etme vizyonunu ortaya koyan [İklim Geçiş Planı'nı](#) yayımlamıştır. Bu doğrultuda şirket, 2021 baz yılına göre **2030 yılına kadar Kapsam 1 ve 2 sera gazı emisyonlarında %42 oranında azaltım** taahhüt etmiş ve bu hedefini SBTi'nin 1,5°C senaryosuyla

uyumlu şekilde belirlemiştir. Buna ek olarak, Teknosa, 2030 yılına kadar **tedarik zinciri kaynaklı Kapsam 3 sera gazı emisyonlarını %67 oranında azaltmayı, bu kapsamda emisyon yoğunluğunu %52 oranında düşürmeyi** hedeflemektedir. Bu hedef, özellikle "Satın Alınan Mal ve Hizmetler" (Kategori 1) ve "Satılan Ürünlerin Kullanımı" (Kategori 11) gibi yüksek emisyon kaynaklarına odaklanmaktadır. Son olarak Teknosa, 2025 yılına kadar **elektrik tüketiminin %80'ini, 2030 yılına kadar ise %100'ünü yenilenebilir kaynaklardan** sağlamayı hedeflemektedir.

## Carrefoursa

Carrefoursa, 2024 yılında elektrik tüketiminden kaynaklanan tüm Kapsam 2 sera gazı emisyonlarını ortadan kaldırarak, elektrik ihtiyacının %100'ünü YEK-G Yenilenebilir Kaynak Garanti Sistemi sertifikalı yenilenebilir kaynaklardan karşılamıştır. Bu girişim, mağazalar, depolar ve genel müdürlük binasını kapsayan **operasyonel karbon emisyonlarında %40,5 oranında azaltım** sağlamıştır. Şirket Sabancı Holding'in 2050 yılına kadar Net Sıfır hedefiyle uyumlu şekilde güneş enerjisi yatırımlarını artırmaya ve yüksek verimli güneş paneli kurulumu gibi enerji verimliliği projelerini hayata geçirmeye devam etmektedir. Carrefoursa ayrıca, **satış alanı birimi başına sera gazı emisyonlarında her yıl %5 oranında azaltım** taahhüt etmiştir.

# Su Yönetimi

İklim değişikliği ile su arasında güçlü bir karşılıklı etkileşim bulunuyor. Küresel sıcaklıkların artması; kuraklık, sel ve su kıtlığı gibi suyla ilgili zorlukların daha sık ve daha şiddetli yaşanmasına yol açıyor. Aynı zamanda yetersiz su yönetimi de iklim değişikliğinin etkilerini daha da kötüleştirebiliyor. Bu çift yönlü ilişki, çevresel, sosyal ve ekonomik riskleri artırarak iklim ve su konularında koordineli harekete geçmenin önemini gözler önüne seriyor.

[Birleşmiş Milletler'in yayımladığı en güncel Dünya Su Gelişimi Raporu'](#)na göre, 2025 yılı itibarıyla dünya nüfusunun dörtte birini oluşturan 25 ülke son derece yüksek su stresi ile karşı karşıya kalacak. Buna ek olarak, dünya nüfusunun yarısını oluşturan yaklaşık 4 milyar insan, yılın en az bir bölümünde ciddi su kıtlığı yaşıyor. Dünya yüzeyinin %71'i su ile kaplı olmasına rağmen, bu miktarın yalnızca %1'i insan kullanımına uygun durumda bulunuyor ve bu suyun tamamı da güvenli ya da temiz değil. [Her 10 saniyede bir kişi temiz suya erişemediği için hayatını kaybediyor](#). Birçok topluluk hâlâ su kaynaklı hastalıklar, susuzluk ve yetersiz sanitasyon koşullarıyla mücadele ediyor.

[2024 Küresel Su İzleme Raporu](#) da bu riskin giderek büyüdüğünü ortaya koyuyor: Suyla bağlı afetler, 8.700'den

fazla can kaybına yol açarken, 40 milyon insanın yerinden olmasına ve 550 milyar ABD dolarını aşan ekonomik kayba neden oldu. Ani seller, toprak kaymaları ve tropik fırtınalar hem insani etki hem de finansal zarar açısından en yıkıcı olaylar arasında yer aldı.

Bu veriler, suya ilişkin risklerin kurumlar için artan önemini ortaya koyuyor. İklim ve su sorunlarını koordineli ve bütüncül bir yaklaşımla ele almak, uzun vadeli kurumsal dayanıklılık, operasyonel süreklilik ve sürdürülebilir büyüme için kritik önemdedir.

Sabancı Topluluğu olarak suyu doğal sermayenin temel bir bileşeni olarak görüyoruz. Su, yalnızca iş sürekliliğimiz için değil, aynı zamanda hizmet sunduğumuz toplulukların refahı açısından da hayati öneme sahiptir. Su tedariğinde yaşanabilecek kesintilerin değer zincirimizin tüm aşamalarını ve genel toplumsal yapıyı olumsuz etkileyebileceğinin bilincindeyiz.

Bu riskleri proaktif biçimde yönetebilmek ve Topluluk genelinde su yönetimi uygulamalarımızı güçlendirmek amacıyla kapsamlı bir su yönetimi projesini tamamladık. Bu girişim, her bir sektörün suyla ilgili gerçeklerine uygun olarak Topluluk şirketlerinde ortak tanımların, yöntemlerin ve performans göstergelerinin oluşturulmasını hedefledi.

İlk aşamada, her bir şirketle birlikte çalışarak temel kavramları netleştirdik ve ilgili göstergeleri tanımladık. Böylece, su tüketimi açısından tutarlı ve güvenilir bir referans düzey belirleyerek gerçekçi ve ölçülebilir azaltım hedefleri koymamız mümkün oldu.

Bu çalışmaların ardından, Topluluk genelinde orta vadeli bir su azaltım hedefi belirledik ve sınırları ve tanımları daha net hale getirilmiş yeni baz verilerle hedefimizi güncelledik. Bu hizalanma sayesinde, raporlama dönemleri boyunca verilerin doğruluğu ve tutarlılığı sağlanmış oldu.

## Mevcut varlıklarımız için oluşturduğumuz su yol haritası<sup>43</sup> aşağıdaki adımları içeriyor:

- 2024 portföyünün<sup>44</sup> tatlı su çekimini 2030 yılına kadar %10 oranında azaltmak
- 2024 portföyünün<sup>44</sup> su tüketimini 2030 yılına kadar %15 oranında azaltmak
- Yeni yatırımlarda su yönetimini durum tespiti süreçlerine entegre etmek ve satın alma sonrası verimlilik önceliği sağlamak

43 Sabancı Holding'in 2023 yılında tamamladığı Su Hedefi Projesi sonrasında, 2022 ve 2023 yıllarına ait su çekimi ve su tüketimi verileri, kapsam değişikliği nedeniyle güncellenmiştir. Güncellenen kapsam, artık küresel ölçekteki tüm faaliyetleri kapsamaktadır. Hedef belirleme çalışmaları için baz yıl olarak 2022 yılı esas alınmıştır. 44 2024 portföyü, 2024 yıl sonu itibarıyla Sabancı Topluluğu şirketlerinin faaliyetlerini ifade etmektedir. Bu kapsam, 2024 yılı içinde planlanmamış organik büyüme ile 2025 ve sonrasında gerçekleşmesi beklenen inorganik büyümeyi içermemektedir. Bu tür gelişmelerin dahil edilmesi, baz verilerin ve hedeflerin yeniden hesaplanmasını gerektirir. Mevcut hedefler, Sabancı Topluluğu şirketlerinin mevcut operasyonlarında verimliliği proaktif bir şekilde artırmaya yönelik yaklaşımını yansıtmaktadır.

## Su Yönetimi

Aynı zamanda Sabancı Holding, suya ilişkin risklerin nicel analizine yönelik uygulamaların enerji ve malzeme teknolojileri sektörlerinden başlayarak ilgili tüm Topluluk şirketlerine yaygınlaştırılmasını değerlendirmektedir.

Su verilerinin ve hedeflerinin Holding seviyesinde konsolide edilmesiyle, yeni yatırımlara yönelik stratejik karar alma süreçlerine katkı sağlayan ve kaynak tahsisini daha etkin hale getiren önemli içgörüler elde ettik.

Su hedeflerimize ulaşma konusunda yönetişimin kritik rolünün farkındayız. Organizasyon genelinde ilerleme yakından takip edilmekte ve teşvik mekanizmaları, eylem ve hesap verebilirliği güçlendirecek şekilde uyumlu hâle getirilmektedir.

Senaryo analizlerini yaklaşımımıza entegre ederek, gelecekte karşılaşılabilecek risk ve fırsatlara yönelik hazırlık seviyemizi artırıyoruz. Su da dâhil olmak üzere en önemli iklim risklerinin finansal olarak ölçülmesi sayesinde yatırımları önceliklendiriyor ve kaynak tahsisini daha verimli yönetiyoruz.

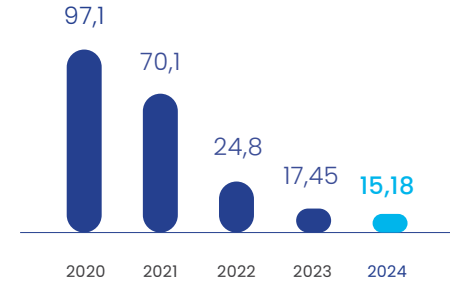
2024 yılında, toplam su tüketimimiz, küresel faaliyetler dahil olmak üzere tüm operasyonları kapsayan genişletilmiş raporlama sınırları nedeniyle; 8,9 milyon m<sup>3</sup> seviyesine yükselmiştir. Topluluk genelinde geri kazanılan ve yeniden kullanılan su oranı ise %26 seviyesine ulaşmıştır. Önümüzdeki dönemde, özellikle su kullanımı ve emisyon yoğunluğu yüksek olan sektörlerde su verimliliğini artırmaya odaklanmaya devam edeceğiz.

### İklim ve Su Alanında CDP'den Çifte A Notu

Sabancı Holding ve altı Sabancı Topluluğu şirketi, CDP Küresel Liderlik Listesi'nde hem İklim Değişikliği hem de Su Güvenliği alanlarında gösterdikleri güçlü performansla "Çifte A" notu almaya hak kazandı.

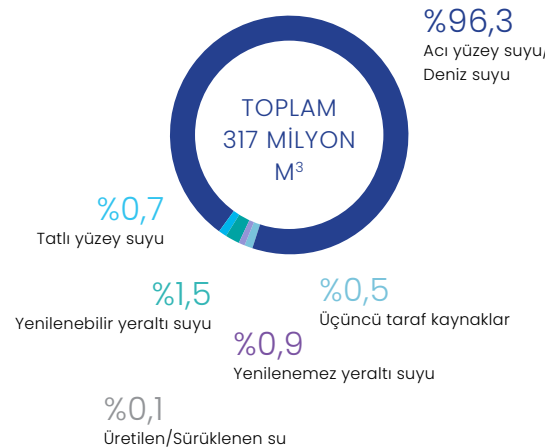
Bu başarı, çevresel raporlamada performansında sergilenen üstün başarıyı ve Topluluğun sürdürülebilirlik uygulamalarına entegre ettiği yüksek yönetim standartlarını yansıtıyor.

### Yıllara Göre Su Yoğunluğu (m<sup>3</sup>/milyon TL)

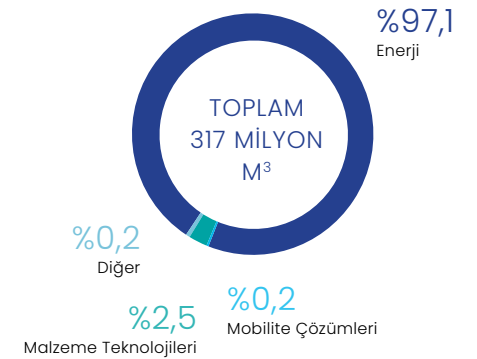


**%26** ✓  
Geri  
dönüştürülen  
ve ekonomiye  
yeniden  
kazandırılan  
su

### Kaynağına Göre Su Çekimi ✓



### Sektöre Göre Su Çekimi ✓



# Su Yönetimi

## SABANCI TOPLULUĞU ŞİRKETLERİNDEN ÖNE ÇIKAN BAŞLIKLAR

### Çimsa

#### Stratejik Su Yönetimi Projesi ile Su Tüketimini %31 Azalttı

Çimsa, 2024 yılında Küresel Raporlama Standartları, WASH ilkeleri ve Küresel Çimento ve Beton Birliği (GCCA) Su Kılavuzları ile uyumlu olarak geliştirdiği **Stratejik Su Yönetimi Projesi**'ni hayata geçirdi. Dijital sayaçlardan elde edilen anlık verilerle desteklenen bu girişim, tesislerdeki su kullanımının detaylı şekilde analiz edilmesini sağladı. Böylece verimlilik fırsatları belirlenerek çevresel etkiyi azaltmaya yönelik stratejik hedefler oluşturuldu.

Çimsa, su stratejisi doğrultusunda **2024 yılında toplam 13 milyon TL tutarında yatırımla atık su arıtma tesislerini modernize etti**; bu sayede deşarj kalitesinin artırılması ve yeniden kullanım olanaklarının değerlendirilmesi hedeflendi. Afyon, Eskişehir, Mersin ve Adana'daki saha koşullarına özel olarak yağmur suyu hasadı projeleri geliştirildi. Yüksek su stresi yaşanan bölgelerde, **2024 yılında tatlı su çekimi %17 oranında azaltıldı**; bu, 2022 yılında sağlanan %98'lik azaltımın ardından kaydedildi. 2024 yılında **toplam su tüketimi %31, spesifik su tüketimi** ise 2022 baz yılına göre **%41 oranında azaldı**.

### Akçansa

#### CEO Water Mandate İmzacısı Olarak Sektöre Liderlik Ediyor

Akçansa, faaliyet gösterdiği tüm bölgelerde su ve deniz kaynaklarını korumak amacıyla su yönetimini kurumsal risk süreçlerine entegre ediyor. 2024 yılında, **Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi inisiyatifi olan CEO Water Mandate'e imza atarak Türkiye'de yapı malzemeleri sektöründe bu taahhüdü veren ilk şirket oldu**.

Suya ilişkin riskler, ISO 14001 standardı ve TCFD tavsiyeleri doğrultusunda değerlendiriliyor; Marmara, Kuzey Ege ve Yeşilirmak havzalarında yer alan tesislerde su stresi, kuraklık ve su kıtlığı gibi risklere karşı proaktif önlemler uygulanıyor. 2024 yılında Yönetim Kurulu onayından geçen Su Yönetimi Planı ve Su Master Planı, tesis bazlı optimizasyon çalışmalarına bölgesel koşullara göre yön veriyor.

Çanakkale fabrikasında devreye alınan **dijital izleme sistemi** sayesinde su kullanımı gerçek zamanlı olarak takip ediliyor; sistemin 2026 yılına kadar tüm çimento fabrikalarına yaygınlaştırılması planlanıyor. Kapalı devre sistemler ve hedef odaklı projeler sayesinde su verimliliği sürekli geliyor. Bu projeler arasında **Ladik'te yüzey suyu geri kazanım sistemi, Çanakkale'de arıtma tesisi**

**modernizasyonu ve Büyükçekmece'de** yıllık 81 bin ton suyun toz bastırma amacıyla yeniden kullanıldığı **yağmur suyu hasadı** yer alıyor.

### Brisa

#### %95 Su Geri Kazanımı ve ISO 14046 Su Ayak İzi Raporlamasında Liderlik

Brisa, uluslararası su inisiyatiflerini destekliyor ve su ayak izini etkin biçimde izliyor. **CEO Water Mandate'e** imza atan Türkiye'deki 19 şirketten biri olan Brisa, aynı zamanda Bridgestone Global ve Avrupa operasyonları arasında **ISO 14046 Su Ayak İzi Standardı kapsamında** performansını raporlayan ve doğrulatan **ilk şirket** konumunda bulunuyor.

Tesislerinde **gerçek zamanlı izleme sistemleri, kayıp-kaçak analizleri, atık su geri kazanımı, gri su kullanımı ve yağmur suyu toplama uygulamaları** gibi kapsamlı su yönetimi uygulamaları hayata geçiriliyor. Kuyudan alınan suyun filtrasyonu için kullanılan MBR membran filtre teknolojisi sayesinde %95 geri kazanım verimliliği sağlanıyor.

### Temsa

Temsa, 2022 baz yılına kıyasla 2030 yılına kadar **araç başına su tüketiminde %42 oranında azaltım** hedefliyor.

# Su Yönetimi

Bu doğrultuda, 2024 yılında **eşdeğer otobüs başına su tüketimini %14 oranında azalttı**. Güçlü yönetim yapısı ve kapsamlı su politikası doğrultusunda, operasyonlarında çeşitli verimlilik projeleri uygulamaya alındı.

Başlıca projeler arasında Duş Test Ünitesi'nin optimize edilmesi, ters ozmoz atık suyunun enerji santralinde ve bahçe sulamada yeniden kullanımı, buhar kazanı besleme suyunun geri kazanımının artırılması ve akıllı su armatürlerinin devreye alınması yer aldı. Bu uygulamalar sayesinde toplamda **yıllık 14,8 bin m³ su tasarrufu** sağlanarak hem operasyonel verimlilik hem de uzun vadeli sürdürülebilirlik hedeflerine katkı sağlandı.

## Enerjisa Üretim

Enerjisa Üretim, suyu sürdürülebilirlik stratejisinin temel bileşenlerinden biri olarak görerek bütünsel ve proaktif bir su yönetimi yaklaşımı benimsiyor. Su kaynaklarının operasyonlar ve ekosistemler üzerindeki kritik rolünün bilinciyle hareket eden şirket, su yönetimi süreçlerinde yerel mevzuata **tam uyum** sağlarken uygulamalarını uluslararası standartlar doğrultusunda sürekli geliştiriyor.

Su yönetimi süreçlerinde, deniz, nehir veya göl gibi **her bir alıcı su ortamının kendine özgü özelliklerini dikkate alarak kaynak bazlı standartlar** uygulayan Enerjisa Üretim, yasal uyumun ötesine geçerek **risk temelli değerlendirmeler ve uyarlanabilir yönetim**

**uygulamalarıyla** sorumlu su kullanımını önceliklendiriyor. Böylece çevresel etkilerin en aza indirilmesi ve uzun vadeli su mevcudiyetinin güvence altına alınması hedefleniyor.

Operasyonlardan kaynaklanan atık suyun etkin bir şekilde yönetilmesi amacıyla, **Su Kirliliği Kontrolü Yönetmeliği (SKKY) ve uluslararası çevre standartlarıyla uyumlu bir deşarj yönetim sistemi** uygulanıyor. Bu sistem, deşarj edilen suyun kalitesinin güvence altına alınmasını ve çevresel etkilerin sınırlandırılmasını sağlıyor. Yasal eşik değerlerin karşılanması ötesine geçen şirket, **IFC Performans Standartları ve EBRD Çevresel ve Sosyal Performans Gereklilikleri gibi küresel en iyi uygulamalarla uyumlu ilave çevresel güvence mekanizmaları** da uyguluyor.

Enerjisa Üretim, finansal kuruluşların sürdürülebilirlik kriterleri ve kendi uzun vadeli çevresel taahhütleri doğrultusunda **geliştirdiği iç çevre standartlarıyla** tüm operasyon sahalarında tutarlı uygulama ve performans takibi sağlıyor.

Bu doğrultuda, ilgili tesislerdeki atık su arıtma sistemleri belirlenmiş çevresel parametreler çerçevesinde düzenli olarak izleniyor ve analiz ediliyor; deşarj değerlerinin sınırlar içerisinde kalması güvence altına alınıyor.

İleriye dönük stratejisi kapsamında, Enerjisa Üretim Avrupa Birliği Taksonomisi ve AB Su Çerçeve Direktifi (WFD) ile uyum çalışmalarını da başlattı. Bu süreç sayesinde su verimliliği, döngüsellik ve kaynak koruma ilkeleri operasyonların merkezine entegre ediliyor; böylece şirketin su yönetimi uygulamaları dayanıklı, mevzuata uyumlu ve geleceğe hazır hale getiriliyor.

## Akbank

Akbank, su yönetimine operasyonel verimlilik ve sürdürülebilir finansman olmak üzere iki yönlü bir yaklaşımla yaklaşıyor. Operasyonlarında su tüketimini azaltmaya ve israfı önlemeye odaklanan banka; sensörlü musluklar, Veri Merkezi'nde yağmur suyunun toplanarak yeniden kullanılması ve günlük arıza takibiyle kaçaklara hızlı müdahale uygulamaları yürütüyor. 2024 yılında **toplam su çekimi yaklaşık 168 milyon litre** olarak gerçekleşti. Bu veri, aylık ve yıllık takip sistemleriyle izlenerek doğruluğu güvence altına alındı.

Portföy tarafında ise Akbank, denizcilik ve turizm faaliyetlerinin çevresel etkilerini azaltmayı ve sürdürülebilir su kullanımını teşvik etmeyi amaçlayan Mavi Turizm, Mavi Liman ve Mavi Ulaşım Kredilerini içeren **Mavi Finans ürünlerini** sunuyor. Ayrıca banka, Avrupa Birliği Taksonomisi'ne referansla hazırlanan **Sürdürülebilir Finansman Çerçevesi** kapsamında, sürdürülebilir su ve atık su yönetimi projelerine finansman sağlıyor

# Biyoçeşitlilik

[Dünya Doğayı Koruma Vakfı'nın \(WWF\) 2024 Yaşayan Gezegen Raporu](#)'na göre, küresel GSYH'nin %55'i, yaklaşık 58 trilyon ABD doları, doğaya ve onun ekosistem hizmetlerine orta veya yüksek düzeyde bağımlıdır. Raporda ayrıca 1970–2020 yılları arasında Yaşayan Gezegen Endeksi'nin %73 oranında azaldığı belirtilmektedir. Bu dramatik düşüş, izlenen hayvan popülasyonlarında önemli bir azalmanın yanı sıra, türlerin yok olma riski ile ekosistemlerin işlevselliğini ve dayanıklılığını kaybetme potansiyeline işaret etmektedir.

Son 50 yılda, Yaşayan Gezegen Endeksi kapsamındaki yaban hayatı popülasyonları ortalama olarak neredeyse dörtte üç oranında azalmıştır. Ekosistem türlerine göre ayrıştırıldığında, azalma en fazla tatlı su türlerinde (%85), ardından karasal (%69) ve denizel türlerde (%56) görülmektedir.

Bu veriler, biyoçeşitliliğin korunması ve yeniden kazanımı için küresel ölçekte acil ve koordineli eylemlere duyulan ihtiyacı ortaya koymaktadır. Biyoçeşitlilik kaybının en önemli tetikleyicilerinden biri habitatların bozulması ve yok edilmesidir. İş dünyası, bu alanda habitatların restorasyonu ve doğa koruma çalışmalarında öncü rol üstlenerek somut ve cesur adımlar atabilir.

İş dünyası perspektifinden bakıldığında, biyoçeşitlilik kaybı şirketlerin doğal kaynaklar üzerindeki etkilerinden ve bu kaynaklara doğrudan veya dolaylı bağımlılıklarından kaynaklanan ciddi operasyonel ve finansal riskler içermektedir.

## Sabancı Topluluğu, Topluluk genelinde TNFD ile uyumlu Biyoçeşitlilik Programı başlattı.

Bu kapsamda Sabancı Topluluğu, 2023 yılında, ilgili riskleri ele almak ve potansiyel etkileri azaltmak amacıyla tüm organizasyonu içeren kapsamlı bir biyoçeşitlilik projesini hayata geçirdi. Sabancı Topluluğu şirketleri, biyoçeşitlilik koruma yaklaşımını operasyonel çerçevelerine entegre etmeye devam etmektedir.

Biyoçeşitlilik hedeflerinin belirlenmesinin her şirket için farklı bir yolculuk olduğunun bilinciyle Topluluk, doğaya ilişkin standartlarla uyumlu şekilde her bir şirket için özel tasarlanmış bir yaklaşım geliştirmiştir.

Proje, ilgili departmanlardaki çalışanların biyoçeşitliliğin korunmasına ilişkin kritik önemi kavramasını sağlamak amacıyla verilen kapsamlı eğitim ve uyum çalışmalarıyla

başlamıştır. Bu temelin üzerine inşa edilen süreçte, önceliklendirilmiş Topluluk şirketleri, faaliyetlerinin hassas ekosistemlerle kesiştiği öncelikli alan ve lokasyonları sistematik olarak tespit etmiştir. Bu süreçte, [Doğa ile İlgili Finansal Açıklamalar Görev Gücü \(TNFD\) tarafından yayınlanan rehber](#) doğrultusunda öncelikli lokasyon değerlendirmesi gerçekleştirilmiştir.

Bu kapsamda ilgili coğrafyalarda faaliyetlerimizin biyoçeşitlilik üzerindeki potansiyel etkilerini ve bağımlılıklarını değerlendirdik; böylece operasyonlarımızla ilişkili risk ve fırsatları daha iyi anlama imkânı elde ettik. Bu yaklaşım sayesinde, doğaya pozitif etki yaratmaya yönelik uygulamalarımızı ve biyoçeşitlilik yönetimimizi bir üst seviyeye taşımış bulunuyoruz.

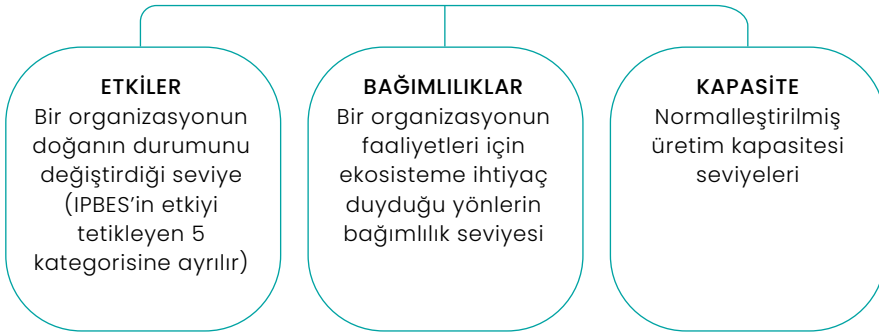
# Biyçeşitlilik

Konumları önemliliklerine ve ekolojik hassasiyetlerine göre önceliklendirdik.

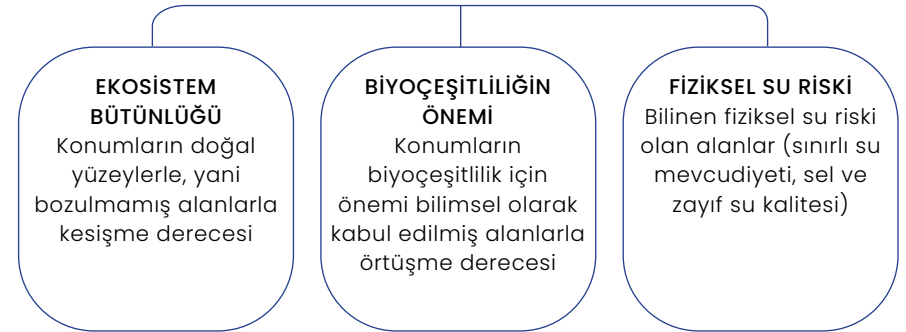
Öncelikli yerlerin değerlendirilmesine ilişkin TNFD Kılavuzu:



**TOPLAM ÖNEMLİLİK, SEKTÖR VE KAPASİTE ÖNEMLİLİĞİNE GÖRE TANIMLANIR:**



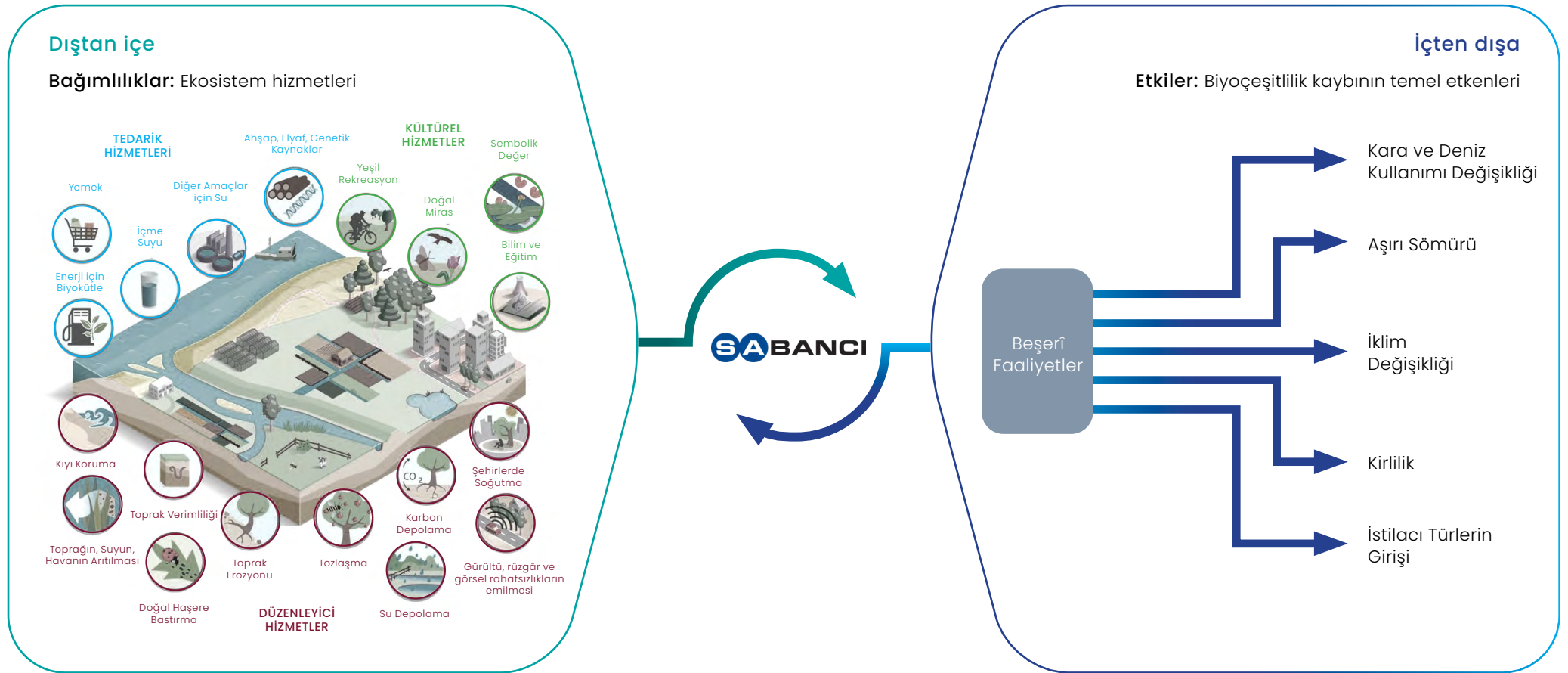
**HASSASİYET AŞAĞIDAKİ GİBİ TANIMLANIR:**



# Biyoçeşitlilik

## Sabancı Holding ve Topluluk şirketleri için biyoçeşitliliğin etki ve bağımlılıklarını inceledik.

Biyoçeşitlilik üzerindeki etkilerini ve bağımlılıklarını kapsamlı bir şekilde anlayan Topluluk şirketleri, daha sonra müdahalelerin en etkili olabileceği alanları belirlemek üzere değer zincirlerinin haritasını çıkardılar. Bu bütüncül yaklaşım, biyoçeşitliliğin korunması ve eski haline getirilmesine yönelik çabaların faaliyetlere entegre edilmesini sağlıyor.



# Biyoçeşitlilik

Bu çalışmalar sürerken, biyoçeşitlilik ve doğaya odaklanan politikalarımızın hayata geçirilmesi anlamlı sonuçlar elde edilmesini mümkün kılmaktadır. **Sorumlu Yatırım Politikamız**, çeşitli biyoçeşitlilik standartlarına dayalı bir yasaklı listesi içermektedir. Bu standartlar, yatırım büyüklüğünden bağımsız olarak tüm yatırımlar için geçerlidir. Ayrıca, üretim faaliyetlerini kapsayan ve uygun şekilde yönetilmediğinde önemli çevresel veya sosyal riskler yaratma potansiyeli taşıyan **10 milyon ABD dolarını aşan** büyük ölçekli yatırımların değerlendirilmesinde **IFC Performans Standartları** veya **EBRD Çevresel ve Sosyal Performans Gerekliklikleri** dikkate alınmaktadır. Politikamız ayrıca, Sabancı Topluluğu değer zincirinde **biyoçeşitlilik kriterlerini içeren ÇSY durum tespit süreçlerinin** nasıl uygulanacağını ortaya koymaktadır.

*Küresel ÇSY ve Performans Standartları doğrultusunda, büyük ölçekli yatırımlar biyoçeşitlilik risklerine karşı taranıyor.*

Stratejik çalışmalarımıza paralel olarak, biyoçeşitliliğin korunmasına yönelik programlara aktif olarak katılıyor; yerel kamu kurumları ve sivil toplum kuruluşlarıyla iş birlikleri geliştiriyoruz.

2024 yılı boyunca, ilgili Sabancı Topluluğu şirketleri, en fazla etkilenen operasyonel lokasyonlarını belirleyerek **yerel su kaynakları ve ekosistemlere** ilişkin kapsamlı

analizler gerçekleştirdi. Bu çalışmalarda, **flora ve fauna tespitleri** ile ekolojist, sulak alan uzmanı, orman biyoçeşitlilik uzmanı ve botanikçi gibi alanında uzman kişilerden destek alınan **saha gözlemleri** yürütüldü. Bu lokasyonlara özel saha çalışmaları doğrultusunda, hedeflenen koruma ve restorasyon eylemlerine temel teşkil edecek detaylı raporlar hazırlandı.

*Saha bazlı ekosistem değerlendirmeleri, lokasyona özel koruma ve restorasyon eylemlerine yön veriyor.*

Biyoçeşitlilik yolculuğumuzun bir sonraki aşaması, saha bazlı değerlendirmelerle desteklenen koruma ve restorasyon uygulamalarının hayata geçirilmesine odaklanacaktır. Topluluk şirketleri, belirlenen sahalarda ekosistem hizmetlerini değerlendirerek Doğa ile ilgili Finansal Açıklamalar Görev Gücü (TNFD) ile tam uyum sağlama imkânlarını araştırarak ve bu doğrultuda alınacak önlemleri iş modellerine entegre edecektir.

Ayrıca, şirketler biyoçeşitlilik hedefleriyle uyumlu şekilde karbon yutak alanları oluşturma fırsatlarını değerlendirecek ve bu çalışmaların birbirini tamamlayacak nitelikte olmasına özen gösterilecektir. Bu adımlar, Sabancı Topluluğu genelinde **doğa-pozitif sonuçların** gelişimini destekleyecektir.

## SABANCI TOPLULUĞU ŞİRKETLERİNDEN ÖNE ÇIKAN BAŞLIKLAR

### Çimsa

Çimsa, 2022 yılını referans alarak, hammadde ocakları, tedarikçiler ve doğrudan operasyonları içeren değer zincirindeki yüksek etkili alanlarda **biyoçeşitlilik kaybını 2030 yılına kadar durdurmayı ve tersine çevirmeyi taahhüt etti**. Uzun vadeli hedef ise **2050 yılına kadar tam ekosistem iyileşmesinin** sağlanmasıdır. [Biyoçeşitlilik Yönetim Politikası'nı tamamlayan ve resmi olarak yayımlayan şirket](#), biyoçeşitliliği stratejik bir öncelik olarak tanımlanmış ve faaliyet gösterilen ekosistemlerin korunması ve sürdürülebilirliği için uzun vadeli planların geliştirilmesine başlamıştır.

Bu stratejiyi desteklemek amacıyla Çimsa, Türkiye'deki faaliyetleri için **her bir sahaya özel tasarlanmış Biyoçeşitlilik Yönetim Planı** hazırlanması için **Doğa Koruma Merkezi (DKM)** ile iş birliği yaptı. 2024 yılında fabrikalara komşu alanlarda ve hammadde tedarik bölgelerinde, orman ve bozkır ekosistemleri dahil olmak üzere kapsamlı ekolojik saha çalışmaları gerçekleştirildi. Uzman ekipler tarafından yürütülen bu çalışmalar, yerel biyoçeşitlilik ve insan faaliyetlerinin etkilerine dair derinlemesine analizler sundu ve gelecekteki eylem planları için bilimsel bir temel oluşturdu.

# Biyoçeşitlilik

2023 yılında tamamlanan ve sektörel etki, operasyonel bağımlılık ve ekosistem değeri kriterlerine dayanan Önceliklendirme Analizi sonuçlarına dayanarak 13 aday saha belirlendi. Ardından gerçekleştirilen Hassasiyet Analizi ile ekolojik önem ve suyla ilişkili risklere göre 6 öncelikli alan seçildi. Bu alanlardan ikisi için Biyoçeşitlilik Yönetim Planlarının geliştirilmesine başlandı. Söz konusu planlar; tür ve habitat korunması, sürdürülebilir su kullanımı ve ekosistem restorasyonu için bilime dayalı eylemler içeriyor. Planlar ayrıca biyoçeşitliliğin günlük operasyonel yönetime entegre edilmesini ve uzun vadeli sürdürülebilirliğe yön vermeyi amaçlıyor.

## Çimsa, 6 öncelikli biyoçeşitlilik sahası belirledi ve Eskişehir'de gelişen sulak alan ekosistemini koruma altına aldı.

Eskişehir'deki eski bir taş ocağında gözlemlenen ekolojik dönüşüm, **doğal rejenerasyonun** çarpıcı bir örneğini oluşturuyor. Faaliyetlerin sona ermesinin ardından doğal yağmur sularının birikmesiyle oluşan yapay göl, zamanla gelişen bir sulak alan ekosistemine dönüşmüştür. Günümüzde bu alan; çeşitli amfibi türleri, su kuşları, böcekler ve su bitkisi türlerine ev sahipliği yapmaktadır. **Ekosistem zenginliğinin korunması ve artırılması amacıyla bu alan, Çimsa'nın Biyoçeşitlilik Yönetim Planlarına resmî olarak dahil edilmiştir.**

Çimsa, biyoçeşitlilik yol haritasını paydaşlar, yerel topluluklar, tedarikçiler ve ekosistem uzmanlarıyla iş birliği içinde geliştirmeye devam etmekte; etki yönetimi yaklaşımından doğa-pozitif eylemlere geçişi desteklemektedir.

### Akçansa

Akçansa, biyoçeşitlilik yönetimini iş stratejisinin temel bir unsuru olarak görüyor ve biyoçeşitlilik kaybını önlemek ve ekosistemleri korumak amacıyla net olarak tanımlanmış hedefler çerçevesinde çalışmalar yürütüyor. Bu doğrultuda, 2024 yılında [Biyoçeşitlilik Politikası](#)'nı yayımladı.

Aynı yıl içerisinde, Akçansa Çamtepe ve Bozalan'daki iki aktif ocak sahası için **Biyoçeşitlilik Yönetim Planları** hazırlık sürecini başlattı. Bu çalışmalar, şirketin uzun vadeli sürdürülebilirlik hedefleri kapsamında **tüm aktif ocakların 2030 yılına kadar biyoçeşitlilik yönetim planına sahip olması** yönündeki daha geniş taahhüdünün ilk adımını oluşturuyor. Madencilik faaliyetlerinin ekolojik etkilerini en aza indirmek amacıyla Akçansa saha rehabilitasyon projelerini de hayata geçiriyor. **2024 yılında 0,5 hektarlık ek alan rehabilite edilerek toplam iyileştirilen saha büyüklüğü 29 hektara ulaştı. 2030 yılına kadar bu alanın 50 hektara çıkarılması hedefleniyor.**

*Akçansa resif projesiyle deniz yaşamını iyileştiriyor, ocak biyoçeşitlilik planlarının kapsamını genişletiyor.*

2023 yılında başlatılan **Marmara Adaları Yapay Resif Projesi**, denizel biyoçeşitliliğin yeniden kazanılması açısından umut verici sonuçlar göstermeye devam ediyor. Uygulamanın ilk yılında yürütülen izleme çalışmaları, aralarında 10 balık türünün de bulunduğu 33 farklı deniz türünü kaydetti. Ekonomik açıdan önemli türlerde, örneğin Karagöz (*Diplodus vulgaris*) ve Eşkına (*Sciaena umbra*) gibi türlerde gözle görülür bir artış yaşandı. Aynı zamanda, Maya yengeci (*Maja squinado*) ve Uluslararası Doğayı Koruma Birliği (IUCN) tarafından kritik derecede tehlike altında olarak sınıflandırılan Pina midyesi (*Pinna nobilis*) gibi koruma altındaki türlerin bu resiflerde yaşam alanı bulduğu gözlemlendi.

Bu proje aracılığıyla Akçansa, **Marmara Denizi'nin deniz ekosistemlerinin sürdürülebilirliğine katkıda bulunmayı**, yerel deniz habitatlarını güçlendirmeyi ve bölgedeki deniz altı biyoçeşitliliğinin yeniden kazanımını aktif biçimde desteklemeyi amaçlıyor.

### Brisa

Brisa, biyoçeşitliliği sürdürülebilirlik stratejisinin ayrılmaz bir parçası ve **hem karbon nötr hem de doğa-pozitif** geleceğe yönelik küresel dönüşümde temel bir itici güç olarak görüyor. Şirket, biyoçeşitliliğe zarar verebilecek operasyonel süreçlerden kesinlikle kaçınır ve tüm yeni yatırımlarında **Çevresel Etki Değerlendirmesi (ÇED) Yönetmeliği**'ne uygunluk sağlar.

# Biyoçeşitlilik

Brisa'nın biyoçeşitlilik konusundaki kararlılığı 2013 yılına dayanıyor. Şirket, bu tarihte WWF-Türkiye iş birliğiyle turnaların korunmasına odaklanan ilk doğa koruma projesini başlattı. Bu alandaki öncü çalışmaları Brisa'ya, Bridgestone Küresel Biyoçeşitlilik Ödül Programı kapsamında beş Altın Ödül kazandırdı.

*Brisa, benimsediği etki temelli biyoçeşitlilik stratejisiyle organik atıkları orman gübresine dönüştürüyor.*

2024 yılında Brisa, aksiyon temelli yaklaşımdan etki temelli bir biyoçeşitlilik stratejisine geçiş yaptı. Bu strateji, gelişmekte olan küresel rehberlerle uyumlu olarak tasarlandı. Şirket, üretim faaliyetlerinin doğal ekosistemler üzerindeki baskılarını ve doğaya olan operasyonel bağımlılığını sistematik şekilde analiz etmeye başladı. İlk değerlendirme süreci, fabrikalarının bulunduğu illerdeki üretim kaynaklı etkiler üzerine odaklandı. Su, hava kirliliği ve karbon emisyonları en kritik baskı noktaları olarak belirlendi.

Düzenleyici kurumların biyoçeşitliliğe yönelik yeni rehberler yayınlamaya devam etmesiyle birlikte Brisa, bilime dayalı hedefler belirlemeyi ve doğa-pozitif eylemler için kapsamlı bir yol haritası geliştirmeyi planlıyor.

Brisa'nın 2024 yılı uygulamaları döngüsel ekonomi ve ekolojik restorasyona olan güçlü bağlılığını yansıtıyor.

Şirket, yemekhanelerde oluşan **günlük yaklaşık 1.000 kg organik atığı kompostlaştırarak 200 kg gübreye dönüştürüyor. Bu sayede yılda 60 ton gübre elde ediliyor.** Üretilen bu besleyici gübre, toprak kalitesini artırmak amacıyla ağaçlandırma projelerinde kullanılıyor. Buna ek olarak, Brisa 2021 yılından itibaren yangın sonrası orman ekosistemlerinin iyileştirilmesine katkı sağlamak amacıyla TEMA Vakfı'na her yıl 18 bin fidan bağışlıyor.

## Temsa

Temsa, sanayi faaliyetlerinin çevresel etkilerini bilime dayalı yöntemlerle değerlendirerek ve azaltarak doğa-pozitif iş uygulamalarını ilerletmeye kararlıdır. 2024 yılında şirket, **Karbon Ayak İzi Azaltımı ve Karbon Yutağı Oluşturma Projesi**'ni hayata geçirdi. Bu proje, emisyonların ölçülmesini ve yerel ekosistemler üzerindeki etkilerinin hassas bir şekilde değerlendirilmesini amaçlamaktadır. Bu kapsamda, Adana Kampüsü'nden kaynaklanan sanayi emisyonlarının mekânsal dağılımını modellemek için **Gauss Dispersion Modeli** kullanıldı. Bu analiz sayesinde, hava kirliliğinin yoğunluk bölgeleri görselleştirildi ve bunların kümülatif çevresel etkileri daha iyi anlaşıldı.

*Temsa, Yerel Ekosistem Koruması İçin Uzaktan Algılama ve Mekânsal Haritalamadan Yararlanıyor*

Etki değerlendirme kapasitesini daha da güçlendirmek amacıyla Temsa, sanayi bölgelerinde **yüksek çözünürlüklü mekânsal emisyon haritaları** (10 m x 10 m çözünürlük) geliştirdi. Bu ayrıntılı yaklaşım, kirletici taşınımı ve yayılımının hassas bir şekilde izlenmesini sağlamakta ve yerel çevresel iyileştirme uygulamaları için sağlam bir zemin oluşturmaktadır. Buna paralel olarak, **uzaktan algılama teknolojileri** kullanılarak emisyonların çevredeki ekosistemleri nasıl etkilediği değerlendirilmektedir. Bu da faaliyetlerle biyoçeşitlilik sağlığı arasındaki ilişkiyi dinamik ve veri odaklı bir bakış açısıyla ortaya koymaktadır.

Bu bilimsel değerlendirmeler yalnızca mevzuat uyumunu desteklemekle kalmayıp, aynı zamanda Temsa'nın ileriye dönük etki azaltım stratejileri geliştirmesini de mümkün kılmaktadır. Şirket, karar alma süreçlerine mekânsal veriyi entegre ederek biyoçeşitliliğin korumasını, hava kalitesinin iyileştirilmesi sağlamakta ve karbonsuzlaşma ve uzun vadeli sürdürülebilirlik hedefleri ile daha güçlü bir uyum oluşturmaktadır.

## Enerjisa Enerji

Enerjisa Enerji, 2024 yılında yayımladığı **biyoçeşitlilik stratejisi ve taahhüt beyanı** ile operasyonları ve değer zinciri genelinde ekosistemleri koruma konusundaki kararlılığını yeniden teyit etti. Hem doğaya olan bağımlılığının hem de etkilerinin farkında olan şirket, biyoçeşitliliği günlük operasyonlarında ve uzun vadeli planlamasında stratejik bir öncelik olarak değerlendiriyor.

# Biyoçeşitlilik

Sınırlı veri erişimi ve standart biyoçeşitlilik göstergelerinin eksikliği gibi zorluklara rağmen, Enerjisa Enerji küresel biyoçeşitlilik kaybının tersine çevrilmesi hedefine destek olmayı amaçlıyor. **Şirket önümüzdeki iki yıl içinde tüm iş kollarında mevcut durumu belirleyecek, Biyoçeşitlilik Eylem Planlarını yeniden gözden geçirerek bilime dayalı ve ölçülebilir hedeflerle güncelleyecek.** Bu çalışmalar, paydaşlarla iş birliği içinde yürütülerek doğa ile ilgili önceliklerle uyumlu hale getirilecek.

## Enerjisa Üretim

2024 yılı boyunca, **Yenilenebilir Enerji Kaynak Alanı (YEKA)** yatırım sahaları ve IFC ile EBRD tarafından finanse edilen kapasite artış projelerinde kapsamlı biyoçeşitlilik izleme çalışmaları gerçekleştirildi. Bu çalışmalar kuşlar, yarasalar, kara omurgalıları ve bitki örtüsünü kapsarken, daha sonra bazı endemik omurgasız türler de dahil edilerek genişletildi. **Saha hazırlığı sırasında kritik habitatların korunması** amacıyla şantiye yöneticilerine ve proje direktörlerine **biyoçeşitlilik ve üst toprak yönetimi konularında eğitimler** verildi. Enerjisa Üretim, proje uygulamalarının her aşamasında **Doğa Koruma ve Milli Parklar Genel Müdürlüğü (DKMP)** ile aktif iş birliği içinde çalışıyor.

Enerjisa Üretim'in **Doğa ile İlgili Finansal Açıklamalar Görev Gücü (TNFD)** ile uyumlu çalışmaları, doğa pozitif yaklaşımını vurguluyor. YEKA yatırımları, TNFD'nin **LEAP (Locate, Evaluate,**

**Assess, Prepare – Belirle, Değerlendir, Analiz Et, Hazırlan)** metodolojisi kapsamında değerlendiriliyor ve biyoçeşitlilik hususlarının uzun vadeli finansal ve operasyonel planlamaya entegre edilmesini sağlıyor.

Şirket genelinde **biyoçeşitlilik farkındalığını artırmak** amacıyla Enerjisa Üretim çalışanlarına yönelik **eğitim programları** geliştirildi. YEKA sahalarında rüzgâr türbini faaliyetlerine bağlı kuş ve yarasa ölümlerini değerlendirmek üzere 2025 yılı Şubat ayında **İşletme Sonrası Ölüm İzleme (Post-Construction Fatality Monitoring, PCFM)** programları başlatıldı. Bu sahalar için **Biyoçeşitlilik Yönetim Planları** ile **İstilacı Türler Yönetim Planı** hazırlandı ve uluslararası doğa koruma standartları doğrultusunda uygulanması dış danışmanlar tarafından izlendi. Ayrıca, kapasite artış projelerine özgü ekolojik riskleri ele almak ve restorasyon çalışmalarını güçlendirmek amacıyla **Biyoçeşitlilik Eylem Planları** da oluşturuldu.

Enerjisa Üretim, sürdürülebilirlik liderliğini ve mevzuata uyumu daha da ileri taşımak amacıyla **hidroelektrik santrallerini Sürdürülebilir Faaliyetler için AB Taksonomisi ile uyumlu hale getiriyor.** Ulusal düzenlemelerin ötesine geçerek sucul organizmalara yönelik yeni izleme ve veri toplama programları planlanıyor. Daha geniş kapsamlı sürdürülebilirlik stratejisinin bir parçası olarak şirket, tedarik zincirine yönelik beklentilerini de biyoçeşitlilik doğrultusunda

şekillendiriyor ve koruma odaklı satın alma uygulamaları için değerlendirme soruları ve standartlar geliştiriyor.

Tüm bu çalışmalar, Enerjisa Üretim'in biyoçeşitliliği sürdürülebilirlik stratejisine entegre etme kararlılığını ve Türkiye'nin doğa pozitif enerji dönüşümüne katkısını yansıtıyor.

## Akbank

Akbank, 2024 yılında **doğa-pozitif finans yaklaşımını** ilerleterek **biyoçeşitlilik unsurlarını kredi değerlendirme süreçlerine ve sürdürülebilir finansman stratejisine entegre etti.** Biyoçeşitlilik riski, **Çevresel ve Sosyal Etki Değerlendirme (ÇSED)** süreçlerinde sistematik olarak değerlendiriliyor. Akbank, **Sıfır Yok Oluş ittifakı (Alliance for Zero Extinction – AZE)** bölgelerinde yer alan projeleri finanse etmiyor ve yüksek riskli projeler için biyoçeşitlilik eylem planı talep ediyor. Bu planların, hali hazırda mevcut değilse, yetkin uzmanlar tarafından hazırlanması ve uygulanması gerekiyor. Banka ayrıca karasal, suda ve havadaki türler üzerindeki potansiyel etkileri değerlendirerek gerekli önleme ve izleme tedbirlerinin uygulanmasını sağlıyor.

Bu uygulamalar, Akbank'ın biyoçeşitliliğin korunmasına yönelik kararlılığını yansıtan **Çevresel ve Sosyal Risk Çerçevesi** ile **Sürdürülebilir Finansman Çerçevesi** doğrultusunda hayata geçiriliyor.

# Döngüsel Ekonomi

En son yayımlanan [Döngüsellik Boşluk Analizi Raporu](#)'na (Circularity Gap Report) göre, inşaattan gıdaya, mobiliteden imalata kadar temel sistemlerde yapısal değişiklikler gerçekleştirilmeden ve üretim-tüketim sistemleri kökten yeniden tasarlanmadan, malzeme tüketim döngüsünü kapatmamız mümkün olmayacaktır. 2023 yılı itibarıyla gezegendeki yaşam için hayati öneme sahip dokuz temel eşiğin altısı aşılmış bulunmaktadır. Bu bağlamda, işletmelerin döngüsellliği benimseyerek bu sistemleri dönüştürmesi ve doğal kaynakların sürdürülebilir kullanımını gezegensel sınırlar içinde teşvik etmesi yönünde açık bir sorumluluğu bulunmaktadır.

Son veriler, küresel döngüsellik oranının %6,9 seviyesinde duraksadığını ve 2021 yılındaki %8,6 seviyesinden gerilediğini göstermektedir. Bu durum, küresel ölçekte her yıl tüketilen yaklaşık 100 milyar ton malzemenin yalnızca %6,9'unun ikincil hammadde olarak yeniden kullanıldığını ve döngüsel kaynak akışlarında önemli bir açık bulunduğunu ortaya koymaktadır.

**Sabancı Holding olarak, sürdürülebilir bir geleceğe stratejik yatırımlar yapmaya kararlıyız. Döngüsel ekonomi çerçevemizle güçlenen bu kararlılığımızın temelinde, malzeme kıtlığının acil olarak ele alınması gerektiğinin bilinci yatıyor. Bu nedenle hem mevcut faaliyetlerimizde hem de yeni yatırımlarımızda kaynak verimliliğini artırmaya odaklanıyoruz. Hedefimiz, depolama alanlarına ve atık yakmaya olan bağımlılığı en aza indirerek, 2050 yılına kadar Sıfır Atık hedefine ulaşmak.**

## Döngüsel uygulamalar, büyük çevresel ve toplumsal zorlukları ele aldıkları için geleceğe hazır bir iş dünyası adına çok önemlidir.

Döngüsel Ekonomi, günümüzde karşı karşıya olduğumuz üç büyük çevresel ve toplumsal zorluğu ele almamıza yardımcı olabilir:



İKLİM  
KRİZİ



EKOSİSTEM  
BOZULMALARI &  
BİYOÇEŞİTLİLİK KAYBI



SOSYAL  
EŞİTSİZLİK



MEVCUT DOĞRUSAL EKONOMİDEN, DÖNGÜSEL  
EKONOMİYE DOĞRU GEÇİŞ  
İÇİN SİSTEMİK BİR DEĞİŞİM GEREKLİDİR.

Artık işletmelerin, geleceğe hazır olmak için doğrusal iş uygulamalarından döngüsel iş uygulamalarına geçmesi gerekir. Bu geçişteki ibreyi, 3 faktör yönlendirir.



MEVZUAT  
BASKISI



ARTAN KAYNAK  
KİTLİĞİ VE FİYAT  
OYNAKLILIĞI



DEĞİŞEN  
PAYDAŞ TALEBİ

**İşletmelerin, uçtan uca değer zinciri yaklaşımlarını yeniden düşünmeleri gerekir:**

- Satın alma kriterleri
- Mal ve hizmetlerin tasarım kriterleri
- İş modeli inovasyonu
- Atıkların ele alınması ve malzemelerin geri kazanılması

**Buradaki amaç:**

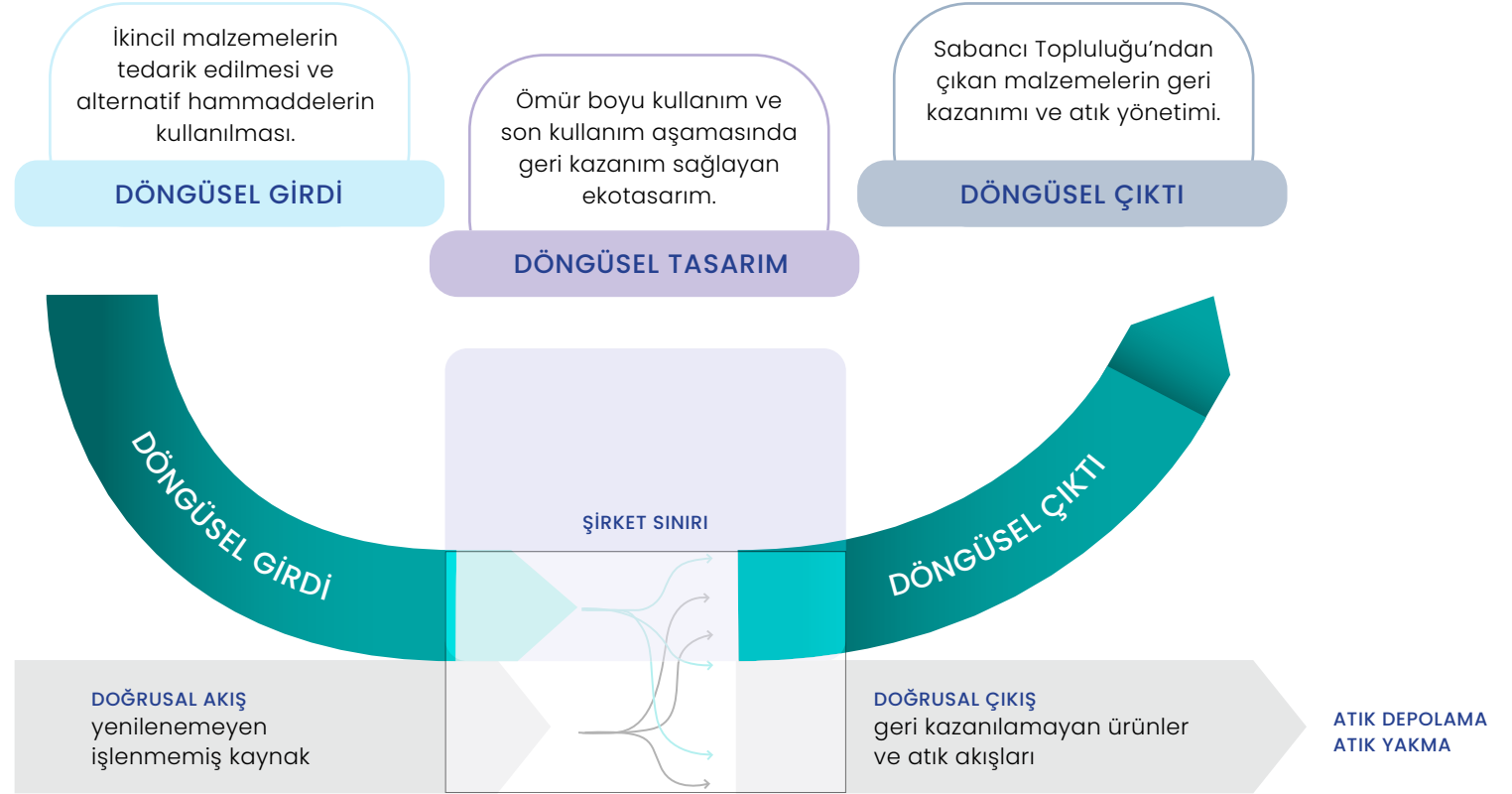
- Gelir artışını işlenmemiş ve yenilenemeyen malzeme kullanımından ayırmak
- Yarının kaynaklarını bugünün fiyatlarıyla güvence altına almak
- Sahiplikten ziyade işlevsellik satmak

# Döngüsel Ekonomi

Sabancı Topluluğu olarak, her bir Topluluk şirketi için döngüsellik olgunluk seviyelerine bağlı olarak döngüsel ekonomi ilkelerini benimsetmek temel hedeflerimizden biridir.

[Döngüsel Geçiş Göstergeleri \(CTI\) çerçevesine](#) dayanan üç döngüsel ekonomi temel unsuru - Döngüsel Girdi, Döngüsel Tasarım ve Döngüsel Çıktı - Sabancı Holding olarak döngüsellliği derinlemesine ele almamıza yardımcı olmuştur.

## Tanımlara göre, CTI çerçevesine dayalı Döngüsel Ekonomi temel unsurları



# Döngüsel Ekonomi

2024 yılında Sabancı Holding ve Topluluk şirketlerimiz, döngüsel ekonomiyi destekleyen stratejileri aktif biçimde uygulayarak somut ve kalıcı etkiler yarattı.

2023 yılında atılan temeller üzerine inşa ederek portföyümüz genelinde; malzeme teknolojileri, mobilite çözümleri, enerji sektörleri ve diğer kilit alanlarda döngüsellik fırsatlarını değerlendirdik. Gerçekleştirilen çalışmalar, Topluluk şirketlerimizin kendi operasyonel gerçekliklerine uygun döngüsel stratejiler geliştirmelerini sağlayacak araçları sundu.

Bu yolculuk, Sabancı Holding Döngüsel Ekonomi Stratejisi'nin resmileştirilmesi ve hayata geçirilmesiyle sonuçlandı. Bu strateji; hedefimizi, stratejik önceliklerimizi ve temel performans göstergelerimizi tanımlıyor.

Yıl boyunca, bazı Topluluk şirketleri döngüsellik hedeflerimizle (vENG aligned with our circularity objectives) uyumlu sayısal hedefler belirlerken, diğerleri ise tedarikçi katılımını ve inovasyonu güçlendirerek döngüsel uygulamalarını ileri taşıdı. Bu Topluluk genelindeki kararlılık, üç temel unsur üzerine kurulu döngüsellik stratejimizi şekillendirmeye devam ediyor:

- Döngüsel Malzemeler ve Ortaklıklar
- Döngüsel Tasarım İlkeleri
- Geliştirilmiş Geri Kazanım Rotaları

## AMAÇ

### Sabancı Holding'in Döngüsel Amacı

'Sabancı Holding olarak, döngüsel ekonomi temelleri üzerine inşa ettiğimiz döngüsel bir geleceği şekillendirmek için stratejik yatırımlar yapıyoruz. Malzeme kıtlığını ele alma konusundaki acil ihtiyacı göz önünde bulundurarak, düzenli depolama alanlarından ve atıkları yakmaktan uzaklaşıp 2050 yılına kadar Sıfır Atık hedefine ulaşmak için faaliyetlerimizde ve gelecekteki yatırımlarımızda kaynak verimliliğini artırmayı önceliklendiriyoruz.'

Bu amacımızda başarılı olmak için, döngüsellik performansımızı geliştirmek ve yeni fırsatları yakalamak üzere 'Döngüsel Malzemeler ve Ortaklıklar', 'Döngüsel Tasarım İlkeleri' ve 'Geliştirilmiş Geri Kazanım Rotaları' olmak üzere üç temel unsura odaklanacağız.

## TEMEL UNSURLAR

### DÖNGÜSEL MALZEMELER VE ORTAKLIKLAR



### DÖNGÜSEL TASARIM İLKELERİ



### GELİŞTİRİLMİŞ GERİ KAZANIM ROTALARI



## HEDEFLER

Sabancı Holding, 2030 yılına kadar ilgili Topluluk şirketleri<sup>45</sup> için Döngüsel Girdi<sup>46</sup> hedeflerine ve kilometre taşlarına ulaşmayı amaçlamaktadır.

Sabancı Holding, 2050 yılına kadar ilgili Topluluk şirketlerinin<sup>45</sup> tüm temel ürünlerini<sup>47</sup> Döngüsel İlkeleri baz alarak tasarlamasını hedeflemektedir.

Sabancı Holding, 2050 yılına kadar ilgili Topluluk şirketlerinde<sup>45</sup> düzenli depolama ve atık yakma işlemlerini<sup>48</sup> ortadan kaldırmayı hedeflemektedir.

<sup>45</sup> İlgili Topluluk şirketleri, Döngüsel Ekonomi Projesi kapsamındaki Akçansa, Çimsa, Temsa, Enerjisa Üretim, Enerjisa Enerji ve Teknosa şirketlerini içerir.

<sup>46</sup> Mevcut % döngüsel girişi anlamak için daha fazla analiz gereklidir.

<sup>47</sup> Kilit ürünler şirket bazında belirlenir. İlkeler dayanıklılık, tamir edilebilirlik ve döngüsel kompozisyonudur.

<sup>48</sup> Tehlikeli atıkların yakılması kapsam dışıdır.

# Döngüsel Ekonomi

## DÖNGÜSEL MALZEMELER VE ORTAKLIKLAR

Bu unsur kapsamındaki temel amaç, **işlenmemiş kaynaklar yerine geri dönüştürülmüş veya yeniden kullanılmış girdilerin yüzdesini artırarak** döngüsel girdi hedeflerine ve kilometre taşlarına ulaşmaktır. Bu yaklaşım, şirketlerin kaynak kullanımındaki verimliliğini ortaya koyarken, ham maddelerin çıkarılmasına olan talebi düşürerek doğa üzerindeki olumsuz etkilerin azaltılmasına yönelik kararlılığı gösterdiği için çok önemlidir. Bu unsur kapsamında Sabancı Topluluğu, geri dönüştürülmüş veya diğer döngüsel içerik türlerinden elde edilen ve diğer süreçlerde yeniden kullanılan malzeme akışlarının ağırlığını analiz etmeye odaklanacak ve bu yaklaşımla sağlanan toplam tüketimi artırmanın yollarını arayacaktır. **Sabancı Holding, 2024 yılında ilgili Topluluk şirketleri tarafından belirlenen döngüsel girdi hedefleri ve kilometre taşlarına 2030 yılına kadar ulaşmayı hedeflemektedir.** Bu hedeflerin bir kısmı nicel hedefler, bir kısmı ise Topluluk şirketlerimizin bazılarının değer zincirlerinin kapsamlı ve dönüştürülmesi daha karmaşık olması nedeniyle nitel kilometre taşlarından oluşmaktadır. Önümüzdeki yıllarda tedarik zinciriyle kurulan etkileşimlerin artmasıyla, döngüsel ekonomi uygulamalarına yönelik olgunluk seviyesinin yükselmesi beklenmektedir.

## DÖNGÜSEL TASARIM İLKELERİ

Döngüsel tasarım ilkeleri, döngüsel ekonominin gerekliliklerini destekleyen ürün, hizmet ve sistemlerin yaratılmasında temel bir rol oynar. Bu ilkelerin uygulanması sırasında; **uzun ömürlülük ve dayanıklılık, güvenli ve döngüsel malzeme seçimleri, modülerlik ve esneklik, döngüsel yaşam sonu özelliklerine sahip tasarımlar** gibi unsurlar dikkate alınacaktır. Döngüsel tasarım ilkeleri, kaynak kullanımını ve ürün kalitesini en üst düzeye çıkararak doğaya somut faydalar sağlarken, optimizasyonlar yoluyla ekonomik değer yaratılmasını da destekler. Sabancı Topluluğu, tasarımın döngüsellikini iyileştirmek için ürünlerin başlangıcından ömrünün sonuna kadar tüm yaşam döngüsünü analiz edecektir. **Sabancı Holding, 2050 yılına kadar ilgili Topluluk şirketlerinin tüm temel ürünlerini Döngüsel Tasarım İlkeleri doğrultusunda tasarlamasını hedeflemektedir.** Bu hedefe yönelik olarak her şirket ara hedeflerini ve kilometre taşlarını olgunluk seviyesi ve ilgili sektörün doğasına göre farklı hızlarda uygulamaya alırken, tedarik zincirlerini haritalandırılmak ve döngüsel performansı artırmak için tedarikçiler ve diğer paydaşlarla birlikte çalışmayı sürdüreceklerdir.

## GELİŞTİRİLMİŞ GERİ KAZANIM ROTALARI

Geliştirilmiş geri kazanım rotaları, **ürün yaşam döngüsünün sonunda kaynak geri kazanımının verimliliğini ve etkinliğini artırmaya yönelik** ileri düzey stratejilerin uygulanmasını amaçlamaktadır. Bu yaklaşımla, yenilikçi ve verimli geri dönüşüm süreçleri yoluyla ürünleri tekrar değerli malzemelere veya enerjiye dönüştürerek, ürünlerin yaşam döngüsünün sonunda barındırdığı değer en üst düzeye çıkarılması hedeflenmektedir. Amaç, Amaç, sürecin sonunda plastik gibi atık malzemelerden yüksek değerli malzemeleri geri kazanmaktır. Geri kazanım rotaları aracılığıyla, ileri teknoloji ve süreç inovasyonlarını entegre ederek malzeme kullanım döngüsünü tamamlamak ve sürdürülebilir kaynak yönetimi sağlamak mümkündür. **Sabancı Holding, 2050 yılına kadar ilgili Topluluk şirketlerinde düzenli depolama ve atık yakma uygulamalarını tamamen ortadan kaldırmayı hedeflemektedir.**

# Döngüsel Ekonomi

## Topluluk Şirketlerinin Faaliyetlerinin Niteliğine Göre Sınıflandırılması<sup>49</sup>

### Üretim Tesisleri olan



**Daha büyük etki**  
döngüsel unsurların  
uygulanması için

### Hizmet, Dağıtım veya Perakende Sektörlerinde



**Daha düşük etki**  
döngüsel unsurlar  
üzerinde ve tedarikçi  
katılımı ihtiyacı



**Olgun değer zinciri**  
döngüsel unsurları  
süreçlerine uygulama  
konusunda



**Daha az olgun  
değer zinciri**  
girdi ve tasarımıyla ilgili  
döngüsel unsurları  
süreçlerine uygulama  
konusunda



**Niceliksel  
hedefler**



**Niteliksel  
eylemler ve  
kilometre taşları**

## ÜRETİM TESİSİ OLAN TOPLULUK ŞİRKETLERİ

**AKÇANSA**

**2030**

- Çimentoda %10 Alternatif Hammadde kullanımı <sup>(Girdi)</sup>
- Betonda %10 Alternatif Hammadde kullanımı <sup>(Girdi)</sup>

**2050**

- Sıfır Atık şirketi olmak. <sup>50 (Çıktı)</sup>

**ÇİMSA**

**2025**

- İnşaat ve Yıkıntı Atıklar (CDW) (Tasarım) üzerine inovasyon
- Betonda
- Çimento katkı malzemesi olarak toz halinde

**2030**

- %10-15 Alternatif Hammadde kullanımı, Gri çimento <sup>(Girdi)</sup>
- %10 Alternatif Hammadde kullanımı, Beyaz çimento <sup>(Girdi)</sup>

**2050**

- Sıfır Atık şirketi olmak. <sup>50 (Çıktı)</sup>

**TEMSA**

**2030**

- Tüm temel ürünleri döngüsel tasarım unsurlarına göre tasarlamak (Tasarım)

**2045**

- Sıfır Atık şirketi olmak. <sup>50 (Çıktı)</sup>

**2050**

- Döngüsel girdinin %50'ye ulaşması <sup>(Girdi)</sup>

## HİZMET, DAĞITIM VEYA PERAKENDE SEKTÖRLERİNDEKİ TOPLULUK ŞİRKETLERİ

**ENERJİSA ÜRETİM**

**ENERJİSA**  
Türkiye'nin Enerjisi

**TEKNOSA**

**2025**

- Döngüsel girdi hakkında veri toplamak için tedarikçilerle iş birliği kurmak.
- Döngüsel girdi ve tasarımı artırmak için fırsatları keşfetmek.
- İş birimleri için nicel Döngüsel Ekonomi temellerini hesaplamak.

**2030**

- 2050 için nicel Döngüsel Ekonomi hedefi belirlemek.
- 2050 hedeflerine doğru Döngüsel Ekonomi Temel Performans Göstergelerindeki performans gelişimini izlemeye başlamak.

**2050**

- Sıfır Atık şirketi olmak. <sup>50 (Çıktı)</sup>

<sup>49</sup> Hedefler kısaltılmış, kilit eylemlerin ve kilometre taşlarının bir özeti verilmiştir.  
<sup>50</sup> Tehlikeli atıkların yakılması Sıfır Atık hedef kapsamının bir parçası değildir.

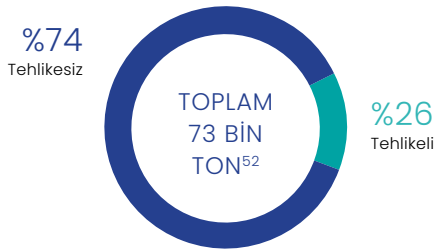
# Döngüsel Ekonomi

## ATIK YÖNETİMİ (MALZEME ÇIKTISI)

Sabancı Topluluğu için atık yönetimi, **malzeme çıktısını yeni bir malzeme kaynağı** açısından bir fırsat olarak **değerlendirmek** anlamına geliyor. Tek kullanımlık malzemelerin sayısını azaltmak ve malzeme çıktısına enerji gibi yeni bir alternatif kaynak olarak bakıp yenilikçi ve özgün çözümler sunmak, geliştirilmiş geri kazanım rotası girişimlerimiz arasındadır.

Bu önlemlere ek olarak, müşterilerimize etkin bakım ve onarım hizmetleri ve sürdürülebilir, kaynakları verimli kullanan, dayanıklı ürünler sunarak, **müşterilerimizin atık oluşumlarını azaltmayı** hedefliyoruz.

### Türüne Göre Malzeme Çıktısı ✓



<sup>51</sup> Atık geri dönüştürülmüş ve kül atığı olmadan ekonomiye yeniden kazandırılmıştır. Atığın kompozisyonu göz önüne alındığında geri dönüşümü zor da olsa, Enerjisa Üretim kül atığının diğer sektörlerde nasıl yeniden kullanılabilceği üzerinde çalışmaya devam etmektedir.

<sup>52</sup> Enerjisa Üretim kül atığı hariç toplam atık.

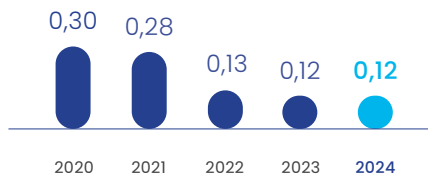
<sup>53</sup> Enerjisa Üretim kül atığı olmadan toplam malzeme çıktı yoğunluğu.

*2024 yılında toplam atığın %57'si geri dönüştürülerek ekonomiye yeniden kazandırıldı<sup>51</sup> ve döngüsellik hedeflerimize katkı sağladı.*

hedefleri ve kilometre taşlarına yönelik ilerlemelerini izlemek amacıyla **yeni döngüsellik Temel Performans Göstergeleri (KPI) takip etmeye başladık**. İlk aşamada, döngüsel girdi ve döngüsel tasarım hedeflerinin takibine odaklanıldı. Bu kapsamda, tedarikçilerle iş birlikleri, döngüsellik hedeflerinin ve başlangıç değerlerinin nicel olarak belirlenmesi ile nitel yol haritalarının ve kilometre taşlarının geliştirilmesi süreçleri izlendi.

Sonraki aşamada, bu göstergeleri izlemeye devam ederken **KPI çerçevemizi genişleterek**, döngüsellik hedeflerinin belirlenen süreler içinde başarıyla gerçekleştirilmesini **güvence altına alacak sağlam bir izleme ve takip sistemi** kurmayı hedefliyoruz.

### Yıllara Göre Malzeme Çıktı Yoğunluğu<sup>53</sup> (ton)



## SABANCI TOPLULUĞU ŞİRKETLERİNDEN ÖNE ÇIKAN BAŞLIKLAR

### ÇİMSA

#### Döngüsel Malzemeler ve Ortaklıklar

Çimsa, çevresel etkiyi azaltmak ve döngüsel ekonomiye katkıda bulunmak amacıyla **ikincil malzeme kullanımını artırarak** hammadde stratejisini yeniden şekillendiriyor. Şirket, çimento üretiminde **alternatif hammadde kullanımını istikrarlı şekilde artırarak** hem döngüsellik hem de karbonsuzlaşma hedeflerine ilerliyor. Bu yaklaşım, kaynakların korunmasını, operasyonel verimliliği ve uzun vadeli çevresel sorumluluğun güçlenmesini destekliyor.

Performans kilometre taşları arasında **gri çimentoda klinker kullanım oranının 2023'teki %84 seviyesinden 2024'te %80'e düşürülmesi ve 2025'e kadar %75 seviyesine indirilerek 2030'a kadar bu seviyede korunması** yer alıyor.

#### Döngüsel Tasarım İlkeleri

**Kelebek Modeli**'ni benimseyen Çimsa, süreçlerini doğrusal yapıdan döngüsel yapıya dönüştürmek için bütüncül bir çerçeve oluşturdu. Bu model, girdiden çıktıya tüm malzeme akışlarında **onarım, yeniden kullanım, geri dönüşüm ve geri kazanım** gibi stratejilere odaklanıyor.

# Döngüsel Ekonomi

Modelin günlük operasyonlara entegre edilmesiyle, Çimsa döngüsellik uygulamalarını güçlendirmeyi ve işlenmemiş kaynaklara olan bağımlılığı azaltmayı hedefliyor.

## Geliştirilmiş Geri Kazanım Rotaları

Şirket, 2050 yılına kadar tüm operasyonlarında ve değer zinciri genelinde sıfır atık hedefliyor. Bu doğrultuda, 2025 yılına kadar inşaat ve yıkım atıklarının yeniden kullanımına yönelik projelerin geliştirilmesi ve 2030 yılına kadar gri çimentoda %15, beyaz çimentoda ise %10 oranında alternatif hammadde kullanımının sağlanması gibi ara hedefler belirlendi.

Çimsa, üretim kaynaklı atıklarını Kelebek Modeli doğrultusunda yönetiyor; süreç verimliliği, çevresel koruma ve içsel malzeme döngüsellğine öncelik veriyor. Şirket, atık türleri ile uygun yeniden kullanım çözümlerini eşleştiren ileri düzey ayrıştırma ve geri kazanım sistemlerini hayata geçiriyor. Böylece dış atık hizmetlerine olan bağımlılık azalırken, atıkların değerli girdilere dönüştürülmesi sağlanıyor.

Aynı zamanda, şirket yenilikçi teknolojilere yatırım yapmaya ve inşaat ve yıkım atıklarının üretim döngüsüne yeniden kazandırılmasına yönelik çözümler geliştirmeye devam ediyor.

## AKÇANSA

### Döngüsel Malzemeler ve Ortaklıklar

Akçansa, 2024 yılında ODAŞ Enerji ile önemli bir iş birliği başlattı. Bu kapsamda, Çan2 Termik Santrali'nden temin edilen uçucu külün çimento üretiminde kullanılması hedefleniyor. Bu girişim, işlenmemiş hammadde tüketimini azaltmayı ve döngüsellığı teşvik etmeyi amaçlıyor. İş birliği çerçevesinde yaklaşık 2 milyon ton uçucu kül kullanılması planlanıyor.

2024 yılında, bir önceki yıla kıyasla alternatif hammadde kullanımı çimentoda %21, betonda ise %12 oranında arttı. Şirket, her iki ürün grubunda da 2030 yılına kadar %10 alternatif hammadde oranına ulaşmayı hedefliyor.

## Geliştirilmiş Geri Kazanım Rotaları

Akçansa hem çimento hem de hazır beton üretiminde alternatif hammadde ve yakıt kullanımını artırarak atık yönetimi süreçlerini iyileştirmeye devam ediyor. Şirket, daha geniş döngüsel ekonomi hedeflerini desteklemek amacıyla etkin atık azaltım stratejileri ve geri dönüşüm girişimleri uyguluyor.

2024 yılında, 680 bin ton atık düzenli depolamadan yönlendirilerek alternatif kaynak olarak değerlendirildi. Şirket, aynı zamanda fosil yakıtlara olan bağımlılığı azaltmak amacıyla endüstriyel atık, arıtma çamuru, gemilerden toplanan sıvı atık ve hurda lastikleri

alternatif yakıt olarak kullandı. 2024 yılı boyunca toplam 248 bin ton atık, alternatif yakıt olarak değerlendirildi.

Çanakkale fabrikasında 22 bin ton biyokütle atığı enerjiye dönüştürülerek hem fosil yakıt ikamesine hem de karbon emisyonlarının azaltılmasına katkı sağlandı. Şirket, 2030 yılına kadar alternatif yakıt kullanım oranını %35'e çıkarmayı hedefliyor.

Hazır beton tesislerine kurulan geri kazanım üniteleri aracılığıyla 2024 yılında 31 bin ton agrega geri kazanıldı. Akçansa, %95'e ulaşan toplam atık geri kazanım oranıyla döngüsellik ve sürdürülebilir kaynak kullanımı konusundaki taahhüdünü pekiştirdi.

## KORDSA

### Döngüsel Malzemeler ve Ortaklıklar

Kordsa, Avrupa Komisyonu tarafından fonlanan WhiteCycle projesinin temel ortaklarından biridir. Bu proje kapsamında, lastik ve tekstil atıklarından polyesteri geri dönüştüren ileri biyoteknolojik yöntemler geliştirilmektedir. Kordsa'nın Ar-Ge ekipleri, bu geri dönüştürülmüş malzemelerin farklı sektörlerdeki potansiyel kullanım alanlarını araştırarak sürdürülebilir malzeme kullanımını teşvik etmekte, kaynak verimliliğini artırmakta ve sanayide karbonsuzlaşmayı desteklemektedir.

# Döngüsel Ekonomi

Otomotiv sektörünün **2030'da %40, 2050'de ise %100 sürdürülebilir malzeme kullanım hedefi** doğrultusunda, Kordsa dönüşümlü ve biyobazlı malzemelerden PET lastik kord bezi üretilmek için geliştirme çalışmalarını sürdürmektedir.

2024 yılında, Endonezya fabrikasında kimyasal geri dönüşümle %100 geri dönüştürülmüş polimer içeren ipliklerle pilot ve endüstriyel ölçüde üretim gerçekleştirilmiş, ardından diğer tesislerde de üretim başlamıştır. **Brezilya'da ise %100 mekanik geri dönüştürülmüş iplik üretimi başarıyla gerçekleştirilmiştir.**

## Döngüsel Tasarım İlkeleri

Kordsa, Ar-Ge Merkezi aracılığıyla mobilite sektöründe uzun vadeli döngüsel inovasyonu desteklemek üzere mekanik geri dönüşüm ve biyobazlı malzemelere odaklanarak yuvarlanma direncini ve yakıt tüketimini azaltan ürünler geliştirmeye devam etmektedir.

## Geliştirilmiş Geri Kazanım Rotaları

Kordsa, Sabancı Üniversitesi iş birliğiyle geliştirilen **Çözücü Bazlı Poliiolefin Geri Dönüşüm Pilot Hattı**, mekanik geri dönüşümle işlenmesi zor olan **poliiolefin içerikli çeşitli atıklardan saf ve yüksek kaliteli poliiolefinin geri kazanımını** sağlamaktadır. Çevre dostu çözücüler kullanan bu yenilikçi süreç, geleneksel yöntemlerle geri dönüştürülmesi zor olan kompozit, lamine ve katkı

atıkların geri kazanımını sağlayarak atık yönetimine ve döngüsel ekonomiye önemli katkıda bulunmaktadır.

## BRISA

### Döngüsel Malzemeler ve Ortaklıklar

Brisa, döngüsel ekonomiyi desteklemek amacıyla sürdürülebilir üretim modellerini ürün yaşam döngüsünün tamamına entegre etmektedir. **Sorumlu hammadde tedarikinden verimli üretim süreçlerine, çevresel duyarlılıkla yürütülen dağıtım faaliyetlerinden ürün ömrünü uzatan bakım hizmetlerine ve hurda lastiklerin enerji, yağ ve granül formunda geri dönüştürülerek farklı sektörlerde yeniden kullanıma kazandırılmasına kadar tüm aşamalarda döngüsellliği teşvik etmektedir.**

### Döngüsel Tasarım İlkeleri

Brisa, yuvarlanma direnci, emisyon, gürültü ve ağırlığı azaltılmış yeni nesil lastikler geliştirmeye devam etmektedir. Sürdürülebilir ürün portföyünü genişletme stratejisi; satılan ürünlerin ağırlıklı ortalama yuvarlanma direnci ve sürdürülebilir ürünlerin toplam satış içindeki payı gibi temel performans göstergeleriyle izlenmektedir.

### Geliştirilmiş Geri Kazanım Rotaları

Brisa, döngüsellliği daha da ileri taşımak üzere **lastik kaplama hizmetleri** sunmakta ve **lastik ömrünü üç kata kadar uzatarak hem atık miktarını azaltmakta hem de**

**filo maliyetlerini %40'a varan oranlarda düşürmektedir.** Yüksek kaliteli malzeme kullanımı ve kontrollü üretim süreçleri sayesinde kaynakların korunması sağlanmakta ve yerel ekonomi desteklenmektedir.

Bu kapsamda önemli bir adım olarak Brisa, lastik kaplama markası **Veloxia'yı** devreye almış, ayrıca kullanılmış lastiklerin toplanması, yeniden kullanımı ve sisteme kazandırılmasını dijital ortamda yöneten **Carcas World** platformunu hayata geçirmiştir. Böylece lastik yaşam döngüsünün döngüsel şekilde yönetilmesi sağlanmıştır.

2024 yılında Brisa, döngüsellik ölçüm sistemlerini geliştirerek **malzeme döngüsellik oranını %40** olarak hesaplamış ve döngüsel ekonomi ilkelerinin ana faaliyetlerine entegre edilmesi yolunda önemli bir dönüm noktasına ulaşmıştır.

## TEMSA

Temsa, çevresel etkiyi en aza indirmek ve kaynak verimliliğini optimize etmek için Ar-Ge, üretim ve atık yönetimi süreçlerinde döngüsel ekonomi ilkelerini entegre ediyor.

### Döngüsel Malzemeler ve Ortaklıklar

Temsa, güvenlikten veya performanstan ödün vermeden daha hafif ve çevre dostu malzemeler kullanarak **eko-tasarım ve malzeme sürdürülebilirliğini** önceliklendiriyor.

# Döngüsel Ekonomi

Elektrikli otobüs bataryalarının enerji depolama projeleri gibi ikincil uygulamalarda yeniden kullanılması için sistemler geliştirerek batarya döngüselliğini destekliyor.

2024 yılında, Temsa, **Çevresel Ürün Beyanı (Environmental Product Declaration - EPD) belgesini alan ilk Türk otobüs üreticisi ve dünya çapında bu belgeyi alan altıncı üretici** oldu. Bu belge, yaşam döngüsü etki değerlendirmelerinde şeffaflık sağlama kararlılığını ortaya koyuyor.

## Döngüsel Tasarım İlkeleri

Temsa, **2050 yılına kadar %50 döngüsel akış** hedefliyor. Bu doğrultuda döngüsel tasarım ilkelerini hayata geçirmeye, tedarikçilerle malzeme sürdürülebilirliği alanında iş birliklerini artırmaya ve **elektrikli araç bataryaları için yenilikçi ürün yaşam döngüsü sonu uygulamaları** geliştirmeye odaklanan bir yol haritası oluşturdu.

Döngüsellik odaklı tasarım, sıfır atık ve malzeme verimliliği öncelikleriyle Temsa, mobilite sektörünün sürdürülebilir dönüşümüne liderlik etmeyi sürdürüyor.

## Geliştirilmiş Geri Kazanım Rotaları

Temsa, **2045 yılına kadar sıfır atık** vizyonu doğrultusunda düzenli depolama ve yakma yöntemlerini tamamen ortadan kaldırmayı hedefliyor. Tesislerinde uygulamaya aldığı **kapsamlı atık ayrıştırma sistemi** ile 13'ü tehlikesiz ve 14'ü tehlikeli olmak üzere toplam 27 atık türü

tanımlandı ve ayrı toplanmaları için 600 atık kutusu kuruldu. Bu atıkların geri kazanımı ve geri dönüşümü için 10 lisanslı tesisle iş birliği yürütülüyor. Ayrıca Temsa, T.C. Çevre, Şehircilik ve İklim Değişikliği Bakanlığı tarafından verilen Sıfır Atık Temel Seviye Belgesi'ni aldı.

Yedek parça ambalaj atıklarını azaltmak amacıyla üretim kutuları ve sandıkları sevkiyatlarda tekrar kullanılarak, **lojistik zinciri genelinde atık azaltımına katkı** sağlandı.

## ENERJİSA ENERJİ

Enerjisa Enerji, 2024 yılında döngüsellik stratejisini oluşturarak mevcut çalışmaları bütünsel bir çerçevede bir araya getirdi ve net bir yol haritası tanımladı. Bu doğrultuda yayımlanan **stratejik hedef beyanı**, şirketin uzun vadeli sürdürülebilir kaynak yönetimi taahhüdünü de güçlendirdi. Döngüsel ekonominin **sıfır atık hedeflerinin yanı sıra 2050 karbonsuzlaşma hedeflerine de hizmet** edeceğini kabul eden Enerjisa, operasyonlarının tamamında değer zinciri paydaşlarıyla iş birliği içinde döngüsel girdi kullanımını artırmayı, varlık tasarımlarında döngüsellik ilkelerini hayata geçirmeyi ve çıktı verimliliğini yükseltmeyi amaçlıyor.

Şirketin iş süreçlerine entegre edilen döngüsel ekonomi ilkeleri doğrultusunda, atıkların azaltılması, malzeme verimliliğinin artırılması ve ürün yaşam döngülerinin uzatılmasına yönelik çeşitli girişimler hayata geçirildi.

## Döngüsel Malzemeler ve Ortaklıklar

**E-Atık Geri Dönüşümü (Köstebek):** Elektronik bileşenlerin doğru şekilde geri dönüştürülmesini ve güvenli bir şekilde bertaraf edilmesini sağlayan bu stratejik iş birliği, çevresel zararları azaltırken değerli malzemelerin yeniden kullanımına olanak tanıyor.

## Kahve Atıklarının Yukarı Dönüşümü (Wastepresso):

Kahve atığını biyoyakıt veya tarımsal girdiye dönüştüren bu döngüsel girişim, yaygın bir yan ürün sürdürülebilir bir kaynağa dönüştürüyor.

## Döngüsel Tasarım İlkeleri

**Batarya Yaşam Döngüsü Optimizasyonu (VoVo):** Yapay zekâ ve öngörücü bakım uygulamaları ile batarya ömrü uzatılarak pillerin erken atılması önleniyor, enerji depolama alanında sürdürülebilirlik sağlanıyor.

## Geliştirilmiş Geri Kazanım Rotaları

**Karbonsuzlaşma ve Kaynak Optimizasyonu (Carb-Zero):** Emisyon takibi ve azaltımı sağlayan entegre karbon yönetim platformu sayesinde sektör genelinde kaynak kullanımı verimliliği destekleniyor.

## Kapsam 2 ve Kapsam 3 Emisyon Azaltım Girişimleri:

Buradayım ve EDAŞ gibi projeler kapsamında saha operasyonları ve lojistik süreçlerde dijital çözümler uygulanarak gereksiz enerji tüketimi ve dolaylı emisyonlar azaltılıyor.

# Döngüsel Ekonomi

## ENERJİSA ÜRETİM

**Döngüsel ekonomi ilkelerinin entegrasyonu,** Enerjisa Üretim'in sürdürülebilirlik stratejisinin temel yapı taşlarından birini oluşturuyor. Şirket, tüm operasyonel süreçlerinde **kaynak verimliliğini en üst düzeye çıkarmaya ve çevresel etkiyi en aza indirmeye** odaklanıyor.

### Geliştirilmiş Geri Kazanım Rotaları

**Tufanbeyli Termik Santrali'**nde, tehlikeli atık oluşumunu azaltmak ve endüstriyel yan ürünlerin uygun şekilde bertaraf edilmesini sağlamak amacıyla özel bir **Su Arıtma Ünitesi** ve **atık izleme sistemi** kuruldu. Ayrıca, atık lojistiğinden kaynaklanan karbon emisyonlarını azaltmak amacıyla taşıma sıklığını düşüren bir **atık sıkıştırma sistemi** devreye alındı.

Enerjisa Üretim, tedarik zinciriyle bağlantılı dolaylı emisyonları belirlemek ve en aza indirmek amacıyla, Kapsam 3 sera gazı emisyonları altında yer alan dokuz alt kategoriyi değerlendirdi. Tüm tesislerinde **tehlikeli ve tehlikesiz atıkların sistematik takibini** gerçekleştiren şirket, uygulamalarını IFC kılavuzları, **AB Atık Çerçeve Direktifi (WFD)** ve **AB Taksonomisi** gibi uluslararası çevre standartlarıyla uyumlu şekilde yürütüyor.

## TEKNOSA

### Geliştirilmiş Geri Kazanım Rotaları

2024 yılında Teknosa, döngüsel ekonomi yaklaşımını güçlendirerek tüm mağazalarında **e-atık ve atık pil toplama istasyonları** kurdu. Bu uygulama, atıkların sorumlu bir şekilde bertaraf edilmesini ve geri dönüştürülmesini destekliyor. Biyolojik olarak çözünebilen alışveriş poşetlerine geçiş ile plastik kullanımında önemli bir azalma sağlandı. Ayrıca kaynak verimliliğini artırmak ve tüketicilerin döngüsel uygulamalara katılımını teşvik etmek amacıyla **geri alım ve yeniden kullanım** kampanyaları başlatıldı.

## CARREFOURSA

### Geliştirilmiş Geri Kazanım Rotaları

Carrefoursa, gıda kayıplarının âtil duruma düşürülmeden önce **analiz edilmesi, kategorize edilmesi ve yeniden değerlendirilmesini** sağlamak amacıyla **Fazla ve Gıda Kurtarma Derneği** ile iş birliği yapıyor. **Gıda Bankacılığı** aracılığıyla, tüketime uygun kayıplar **yeniden değerlendirilerek ihtiyaç sahiplerine ulaştırılıyor**.

2024 yılında yapılan **bağışlar toplam 29.626 adet, 8.685 ton ve 38 milyon TL değerine ulaştı**.

Bir gıda perakendecisi olarak Carrefoursa, **küresel gıda kıtlığını yönetme ve gıda israfını önleme** konularına güçlü bir şekilde odaklanıyor. Şirket, tüm mağaza ve depolarında **atık oluşumunu en aza indirmeyi hedefliyor**; bu doğrultuda "Sıfır Atık" yaklaşımını benimsiyor ve geri dönüşüm ile geri kazanım performansını sürekli geliştiriyor.

Bu çabanın bir parçası olarak, 2024 yılında **Carrefoursa mağazalarının %95'i Temel Seviye Sıfır Atık Belgesi almaya hak kazandı**. Kâğıt, metal, cam, plastik, bitkisel yağ ve pil gibi değerli atıklar mağaza düzeyinde ayrıştırılıyor ve lisanslı geri dönüşüm firmalarına gönderiliyor.

2025 yılı itibarıyla şirket, **Türkiye Çevre Ajansı tarafından getirilen depozito iade sistemini uygulamaya başladı**. Bu sistem; cam, PET ve alüminyum içecek ambalajlarını kapsıyor. Geri dönüştürülmüş atık oranını artırmayı hedefleyen bu uygulama, **atıkların doğaya karışmasını önlemeye** katkı sağlıyor ve Carrefoursa'nın döngüsel ekonomi ile çevresel sürdürülebilirlik konularındaki kararlılığını pekiştiriyor.

# Sosyal Gündemimiz

# Kalıcı Sosyal Etki Yaratmak

Gerçek ilerleme yalnızca hızla değil, **kapsayıcılık, eşitlik ve güçlendirme** ile anlam kazanıyor. Elden ele aktarılan bir meşale gibi, Sabancı Holding'in sosyal etki girişimleri, gelişimin faydalarının çalışanlara, topluluklara, gelecek nesillere, tüm paydaşlara ulaşmasını sağlıyor. Eğitim ve işgücü gelişim programları, çeşitlilik ve kapsayıcılık inisiyatifleri aracılığıyla bireyleri bu hızlı değişen dünyada başarılı olmak için ihtiyaç duydukları bilgi ve donanımla güçlendiriyoruz.

132

Toplumsal Yatırımlar

136

Sabancı Vakfı

138

Sabancı Üniversitesi

141

Sabancı Üniversitesi Sakıp Sabancı Müzesi (SSM)

144

Finansal Kapsayıcılık



# Sosyal Gündemimiz

Sabancı Holding olarak, iş dünyasının amacının; insanlığın ve gezegenin karşı karşıya olduğu sorunlara çözüm sunarak değer yaratmak olduğuna inanıyoruz. Şirketlerin büyümesi, sorunlara neden olarak değil; anlamlı çözümler sunarak gerçekleşmelidir. Sosyal Gündemimiz, bu inanç doğrultusunda şekillenmiş olup, hem iş başarısına hem de toplumsal refaha yönelik uzun vadeli taahhüdümüzü yansıtmaktadır.

60 bini aşkın çalışanımız ve değer zincirimiz genelinde ulaştığımız milyonlarca insanla birlikte, değişimi kurum içinden başlatarak pozitif etki yaratma kararlılığıyla ilerliyoruz. Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları ile bağlantılı ürün ve hizmetlerimiz, sorumlu istihdam uygulamalarımız ve gönüllülük programlarımız aracılığıyla hem çalışanlarımızı hem de toplumu içine alan, kapsayıcı ve sürdürülebilir uygulamaları teşvik ediyoruz.

Faaliyet gösterdiğimiz alanların sınırlarını aşarak, Sabancı Vakfı ve Sabancı Üniversitesi ile yakın iş birlikleri kuruyor ve etkimizi artırıyoruz. Eğitim, toplumsal eşitlik, kültüre erişim ve kapsayıcılık gibi kritik alanlara odaklanan bu ortak girişimler sayesinde, daha geniş kitlelere ulaşarak uzun vadeli sosyal değer üreten programlar hayata geçiriyoruz.

## 2024 yılında Sabancı Topluluğu, Türkiye genelinde yeni bir sosyal girişim modeli oluşturan Sabancı Gençlik Seferberliğini başlattı.

2021–2023 yılları arasında yürütülen üç yıllık Sabancı Cumhuriyet Seferberliği'nin devamı niteliğinde olan bu Seferberlik, ulusal entelektüel sermayenin korunmasını ve gençler ile girişimciler için teknoloji ve inovasyona eşit erişimin sağlanmasını amaçlıyor.

“Beyin göçünü beyin gücüne dönüştürmek” hedefiyle yola çıkan Sabancı Gençlik Seferberliği, Sabancı Teknoloji ve Etki Merkezleri aracılığıyla Türkiye genelindeki üniversite kampüslerine yayılacak. Bu merkezler gençlere; girişimcilik, inovasyon ve sürdürülebilirlik alanlarında destek sunacak. Enerji ve iklim teknolojileri, malzeme teknolojileri, mobilite çözümleri ve dijital teknolojiler gibi Sabancı Topluluğu'nun stratejik öncelikleri doğrultusunda; bu merkezlerde mentorluk, eğitim ve proje geliştirme fırsatları sağlanacak ve gençlerin fikirlerini hayata geçirmeleri desteklenecek.

Türkiye'nin çeşitli bölgelerine yayılacak olan Sabancı Teknoloji ve Etki Merkezleri Ağı, ilk etapta Sabancı Topluluğu'nun faaliyet gösterdiği illerde kurulacak. 18–34 yaş arası genç yeteneklere açık olacak bu merkezler, Sabancı Gönüllüleri'nin desteğiyle faaliyet gösterecek.

**Proje kapsamında, üç yılın sonunda Türkiye genelinde 34 ilde ve 35 üniversitede; yurt dışında ise en az iki merkez ve iki üniversitede faaliyet gösterilmesi ve en az 30 bin gence ulaşılması hedefleniyor.**

Sabancı Teknoloji ve Etki Merkezleri, fikir geliştirme ve değer yaratımı için bir ekosistem oluşturacak; sürdürülebilirlik ve sosyal etki odaklı girişimcilere destek olacak ve yeni nesil liderlik yetkinliklerinin gelişimini teşvik edecek.

*2024 yılında, beş farklı şehirde; yedi Teknoloji ve Etki Merkezi ile [sabancigenclikseferberligi.com](https://sabancigenclikseferberligi.com) adresinde yer alan bir dijital merkez dahil olmak üzere toplam sekiz merkez kuruldu.*

## Sosyal Gündemimiz

Sabancı Gençlik Seferberliği, uzun vadeli etki hedeflerimizle uyumlu olarak, genç yetenekleri sürdürülebilir çözümler geliştirmeleri için güçlendiriyor. Gençlerin sürdürülebilirlik ve inovasyon alanlarında daha aktif rol almasını teşvik eden bu girişim, hem geleceğe hazır bir toplum inşa edilmesine katkı sağlıyor hem de paydaş değerimizi artırıyor.

Sabancı Topluluğu, sanayi ve iş dünyasındaki faaliyetlerinden aldığı güçle **Sabancı Vakfı** aracılığıyla çok çeşitli sosyal ve kültürel çalışmaları destekliyor.

Kuruluşundan bu yana Sabancı Vakfı, Türkiye genelinde kadınların, gençlerin ve engelli bireylerin güçlenmesine odaklanan binlerce etkili projeye destek verdi. Sivil toplum kuruluşları, kamu kurumları ve üniversitelerle kurduğu iş birlikleriyle Vakıf, toplumsal sorunlara çözüm üretiyor ve daha kapsayıcı, güçlü toplumların oluşmasına katkı sağlıyor.

Bugüne kadar 51 binden fazla burs sağlayan Vakıf, 900'ü aşkın sivil toplum projesine destek verdi; eğitim, kültür ve sanat alanlarında önemli katkılar sundu. Uzun

soluklu hibe programları, kapasite geliştirme çalışmaları ve ulusal farkındalık kampanyalarıyla Sabancı Vakfı, sürdürülebilir toplumsal dönüşümün öncüsü olmaya devam ediyor.

**Sabancı Üniversitesi** de ulusal ve uluslararası düzeyde donanımlı ve kendine güvenen bireyler yetiştirme misyonuyla, Topluluğun pozitif sosyal etki yaratma çabalarını destekleyen önemli bir rol üstleniyor. Üniversite, temel bilimler, mühendislik, sosyal bilimler, beşerî bilimler ve yönetim bilimleri alanlarında yenilikçi ve disiplinler arası araştırmalar yürüterek bilgi üretimi ve gelişimine katkıda bulunuyor.

Sabancı Üniversitesi, yaşam boyu öğrenmeye ve pozitif değişime kendini adanmış yeni nesil profesyoneller yetiştirerek topluma katkı sağlamayı ilke ediniyor. Binlerce mezunu, bugün Türkiye'de ve dünyada çeşitli sektörlerde etkili roller üstleniyor.

Akademik mükemmeliyetin yanı sıra üniversite, gönüllülük, girişimcilik ve araştırma projeleriyle iklim değişikliği, dijital kapsayıcılık ve toplumsal eşitsizlik gibi

kilit sorunlara çözüm üretmeye yönelik toplumsal katılımı da ön plana çıkarıyor. Bu öğrenme ve katkı ekosistemi, Sabancı Holding'in daha adil ve ileriye dönük bir toplum inşa etme vizyonunu destekliyor.

**Sabancı Holding; Topluluk şirketleri, Sabancı Vakfı, Sabancı Üniversitesi ve Sabancı Gençlik Seferberliği gibi girişimlerle birlikte, herkesin refah içinde yaşayabileceği bir gelecek inşa etmeye kararlıdır.**

**Sabancı Topluluğu Şirketlerinin Kapsayıcılık Programları Aracılığıyla Ulaştığı Kişiler (2024, Sabancı Vakfı hariç) ✓**



<sup>54</sup> Akbank, Agesa, Brisa, Carrefoursa, Çimsa, Kordsa, Teknosa, Enerjisa Enerji ve Enerjisa Üretim dahildir.

<sup>55</sup> Bu grup sosyal ve/veya ekonomik açıdan çeşitli dezavantajlara sahip kişileri temsil etmekte ve detaylı tanımı her programa göre farklılık gösterebilmektedir.

# Toplumsal Yatırımlar

*Toplumsal yatırımlarımız, iki stratejik temele dayanıyor: Sabancı Gençlik Seferberliği ile gençlerin güçlendirilmesi ve Sabancı Gönüllüleri Programı ile çalışanlarımızın harekete geçirilerek toplumsal etkiye dahil edilmesi. Bu iki yapı birlikte, kapsayıcı ve kalıcı sosyal değer yaratma konusunda kararlılığımızı somut olarak ortaya koyuyor.*

## SABANCI GENÇLİK SEFERBERLİĞİ İLE GENÇLERİN GÜÇLENDİRİLMESİ

Mustafa Kemal Atatürk'ün "Bütün ümidim gençliktedir" vizyonundan ilhamla, 2024 yılında Sabancı Gençlik Seferberliği'ni başlatarak Türkiye genelinde yeni bir sosyal girişim modeli oluşturduk. 2024 yılındaki çalışmalarımızın merkezinde, 18–34 yaş arası gençleri enerji ve iklim teknolojileri, malzeme teknolojileri, mobilite çözümleri ve dijital teknolojiler olmak üzere dört stratejik alanımızda geleceğe odaklı becerilerle donatmayı hedefleyen Sabancı Teknoloji ve Etki Merkezleri Ağı yer alıyor.s.

**Sabancı Teknoloji ve Etki Merkezleri Ağı, her biri hedef odaklı eğitim, mentorluk ve girişimcilik fırsatları sunmak üzere tasarlanan yedi fiziksel merkez ile bir dijital merkezden oluşuyor:**

### İzmir (İYTE, İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsü – Enerjisa Üretim)

İki ayrı merkez kapsamında Uzak İzleme Odası ve yapay zekâ destekli enerji analitiği ile uygulamalı öğrenme. Öğrenciler 25'ten fazla yenilenebilir enerji santralinden (yaklaşık 3.940 MW kapasite) gelen gerçek zamanlı verilere erişebiliyor.

### Eskişehir (ESTÜ, Eskişehir Teknik Üniversitesi – Çimsa)

Türkiye'nin ilk 3D yazıcı destekli teknoloji merkezi. Altı haftalık Malzeme İnovasyonu Programı, sürdürülebilir çimento uygulamaları ve yeni nesil tasarım konularına odaklanıyor.

### Aksaray (ASÜ, Aksaray Üniversitesi – Brisa)

Otomotiv ve mobilite sektörlerine özel dijital üretim laboratuvarları ve girişimcilik programı sunuyor.

### Kocaeli (KOÜ, Kocaeli Üniversitesi – Kordsa & Carrefoursa)

İki ayrı şirket merkezi ile genç girişimcilere yönelik kariyer geliştirme ve koçluk programlarını, sürdürülebilir malzeme atölyeleri ile entegre ediyor.

### Ankara (Söğütözü MHM – Enerjisa Enerji)

Start-up destek araçları ve enerji dönüşümü stratejileri, şebeke teknolojileri ve sürdürülebilir inovasyon üzerine yoğun eğitimler sunuyor.

### Dijital merkez,

[sabancigenclikseferberligi.com](https://sabancigenclikseferberligi.com)

adresinde yer alıyor ve yapay zekâ, bulut teknolojileri, sürdürülebilirlik, liderlik, kişisel gelişim ve kriz simülasyonları gibi alanlarda 61 ücretsiz eğitim modülüne ev sahipliği yapıyor. 10 bini aşkın başvuru arasından seçilen 4.450 aktif katılımcı, ölçülebilir sonuçlar veren, kapsamlı ve uygulamalı içeriklerle eğitimlerini tamamladı.

# Toplumsal Yatırımlar

Sabancı Topluluğu şirketleri, bu etkiyi mümkün kılan temel paydaşlar arasında yer aldı:

- **Enerjisa Üretim**, santral altyapısını kullanarak yapay zekâ tabanlı enerji eğitimleri sundu.
- **Çimsa**, öncülük yaptığı sürdürülebilir inşaat için katmanlı üretim teknolojilerini tanıttı.
- **Brisa**, dijital üretim eğitimleri ve mobilite temalı inovasyon modülleri sağladı.
- **Kordsa**, geleceğin malzeme bilimi eğitim programlarını destekledi.
- **Carrefoursa**, yaşam becerileri ve kişisel gelişim seanslarıyla katkı sundu.

2026 yıl sonuna kadar 30 bin gence ulaşmayı, faaliyetlerimizi 34 il, 35 üniversite ve iki uluslararası merkeze yaymayı hedefliyoruz.

## SABANCI GÖNÜLLÜLERİ PROGRAMI İLE ÇALIŞANLARIN AKTİF KATILIMI

*Sabancı Gönüllüleri Programı, çalışanlarımızın bilgi birikimini ve enerjisini sosyal etkiye dönüştürüyor.*

2024 yılı boyunca:

- 1.000 gönüllü, 46. İstanbul Maratonu'nda "İyilik Peşinde Koş" girişimini destekleyerek amacıyla eğitimde fırsat eşitliği için koştu.

- Çalışanlarımız mentorluk seansları düzenledi, atölye çalışmalarına liderlik etti ve merkezlerin programlarına katkıda bulundu.

Bu ortak çabalar aracılığıyla, Türkiye genelinde ve ötesinde yetenekleri harekete geçiren, gelecek nesillere ilham veren ve dayanıklı topluluklar inşa eden bir amaç ve eylem kültürünü birlikte geliştiriyoruz.

## SABANCI TOPLULUĞU ŞİRKETLERİNDEN ÖNE ÇIKAN BAŞLIKLAR

### Çimsa

2024 yılında Çimsa, Sabancı Gençlik Seferberliği kapsamında **Eskişehir Teknik Üniversitesi**'nde Türkiye'nin en büyük katmanlı üretim (3D baskı) yapısına sahip **Çimsa Teknoloji ve Etki Merkezi**'ni açtı. Şirket, yapı malzemeleri sektörünü daha yakından tanıma imkânı sunan altı haftalık eğitim programları ile lisans, yüksek lisans ve doktora düzeyinde toplam 20 öğrenciye ulaştı. Bu programların beş yıl içinde 500 öğrenciye ulaşması hedefleniyor.

Ayrıca Çimsa, **"İşimiz Eşitlik"** girişimi kapsamında 2024 yılında 600 öğrenciye kariyer eğitimi sundu ve toplamda 5.950 kişiye erişti. Mersin'de ise 10. yılını kutlayan akülü tekerlekli sandalye desteği ile yaklaşık 500 engelli bireye hareketlilik çözümü sağladı.

### Akçansa

Akçansa, 2024 yılında dört ana programı aracılığıyla sosyal etkisini daha da ileriye taşıdı: **"Yapay Resif"**, **"Geleceğini Kuran Genç Kadınlar"**, **"STEM Konuşmaları & STEM Eğitimi"** ve **"Gönüllülük Yolculuğum"**. Bu çalışmalar kapsamında 420 gönüllü, 95 projede yer aldı ve toplam 2.380 saatlik toplumsal katkı sağladı. Programlar; gençlerin eğitimi, toplumsal cinsiyet eşitliği ve çevre bilincini destekleyerek şirketin kapsayıcı kalkınma taahhüdünü pekiştirdi.

Çanakkale tesisinde, çevre köylerden 20 mavi yaka çalışanı istihdam ederek bölgesel bağları güçlendirdi. Ayrıca Çanakkale 18 Mart Üniversitesi ile iş birliği yaparak teknik eğitim altyapısını iyileştirdi ve öğrencilere staj imkânı sundu.

### Kordsa

Kordsa, 2024 yılında, Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları doğrultusunda temellendirilmiş, sekiz yıllık geçmişe sahip **"Geleceğin Güçlendiricileri"** projesiyle malzeme teknolojileri alanında erişilebilir ve yüksek kaliteli eğitimi yaygınlaştırmayı sürdürdü. 2024 yılında başlatılan yeni dönemde, İzmit bölgesindeki meslek lisesi öğrencileri ve öğretmenlerine kapsamlı teknik tekstil eğitimi sunmak üzere Millî Eğitim Bakanlığı ile bir protokol imzalandı. Pilot uygulama, İzmit'te bulunan Sabancı Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi'nde başlatıldı.

## Toplumsal Yatırımlar

11. ve 12. sınıf öğrencileri, meslekle uyumlu ve uygulamalı eğitim aldı. Programı başarıyla tamamlayan öğrenciler, performanslarına bağlı olarak istihdam teklifleri alabilecek.

Kordsa ayrıca, Aralık 2024'te **Kocaeli Üniversitesi'nde Kordsa Teknoloji ve Etki Merkezi**'ni kurdu. Sabancı Topluluğu'nun teknoloji altyapısıyla desteklenen bu merkez, öğrencilere malzeme teknolojileri alanında ileri düzey teknik beceriler ve liderlik yetkinlikleri kazandırmayı hedefliyor. Merkez, sektör profesyonellerinden doğrudan bilgi aktarımı sağlayan eğitim ve mentorluk programları sunuyor. Açıldığından bu yana 120'den fazla öğrenciye ulaşıldı. 2025 sonuna kadar 1.500 öğrenciye ulaşılması hedefleniyor.

### Brisa

Brisa, 2024 yılında **"Geleceğini Kuran Genç Kadınlar"** projesiyle 250'den fazla genç kadına mesleki beceri, iş bulma ve mentorluk desteği sağlayarak onların iş gücüne katılımını artırdı. **Brisa Akademi**, teknik eğitimler ve toplumsal gelişim programları aracılığıyla 14.500'den fazla bireye ulaştı.

Brisa ayrıca, Sabancı Gençlik Seferberliği kapsamında Aksaray'da **Brisa Teknoloji ve Etki Merkezini** açtı. Bu merkez, otomotiv ve mobilite sektörleri özelinde

tasarlanmış, gençlere yönelik inovasyon ve dijital üretim eğitimi sunan bir merkez olarak faaliyet gösteriyor.

### Temsa

Temsa, 2024 yılında **"Kariyerde Engelleri Kaldırdık"** projesiyle engelli bireylerin istihdam yolunda karşılaştığı zorlukları aşmalarına destek oldu ve toplumsal farkındalığı artırmaya devam etti. 2023 yılında başlatılan **"Otomotivin Güçlü Kadınları"** projesi, Çukurova bölgesinde eğitimde ve istihdamda yer almayan kadınlara teknik eğitim sağlayarak 28 kadının istihdam edilmesini sağladı ve toplumsal farkındalığı artırmasına katkıda bulundu. Ayrıca, **"Changemakers"** programı kapsamında sürdürülebilirliğe odaklanan projeleri ödüllendirerek Temsa bünyesinde inovasyonu ve iyi uygulamaları teşvik etti.

10. Yılıni kutlayan **"Hayal Ortakları"** girişimi, depremde etkilenen çocuklara yönelik Hatay'da bir Çocuk Şenliği düzenledi. Proje, eğitimde fırsat eşitliğini desteklemeyi, çocukların gelişimini teşvik etmeyi ve onların zihinsel ve fiziksel sağlığını güçlendirmeyi amaçlamaktadır; ve bugüne kadar binlerce öğrenciye ulaşılmıştır.

### Enerjisa Enerji

Enerjisa Enerji'nin **"Karataş Sürdürülebilir Balıkçılık Destek Projesi"**, Türkiye'nin en büyük balıkçılık bölgelerinden

birinde deniz kirliliği ve ekosistem tehditlerini ele alarak, hayalet ağlar, plastik atıklar ve iklim riskleriyle mücadele ediyor. Dokuz Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amacı ile uyumlu olan bu proje, 2024 yılında **8,7 SROI** elde etti.

2010 yılından bu yana sürdürülen **"Dünyanın Enerjisini Ben Koruyorum"** programı ile bugüne kadar 300 binden fazla ilköğretim öğrencisine enerji tasarrufu konusunda eğitim verildi ve yüzlerce gönüllü çalışan programa katkı sağladı. Kadın istihdamını destekleyen **She-nergy** programı ise elektrik dağıtımında kadın çalışanların artmasını sağlarken, 15. Sabancı Altın Yaka Ödülleri'nde Yeni Nesil Sabancı kategorisinde birincilik ödülü kazandı.

### Enerjisa Üretim

Enerjisa Üretim'in kadınların kariyer gelişimi ve iş gücüne katılımını destekleyen **Womentum Programı**, 2024 yılında **17,37 SROI** ile çarpıcı bir sosyal getiri sağladı. Katılımcıların özgüven, mesleki beceriler ve toplumsal cinsiyet farkındalığı alanlarında önemli gelişimler kaydedildi.

**"REDKA"** projesi kapsamında Ovacık Rüzgâr Enerjisi Santrali, tamamı kadınlardan oluşan bir ekip tarafından başarıyla işletildi. Bu uygulama, kadın istihdamı ve fırsat eşitliğini teşvik ettiği için 5. Uluslararası Farkındalık Ödülleri'nde ödüle layık görüldü.

# Toplumsal Yatırımlar

Şirket ayrıca kamu kurumları ve sivil toplumla iş birliği yaparak enerji santralleri ve yenilenebilir enerji tesislerinin yakınındaki yerel toplulukları da destekliyor. 2024 yılında önemli bir dönüm noktası, şirketin sürdürülebilirlik birimi altında **Sosyal Etki Ekibi** kurulması oldu. Bu ekiple, sosyal etki yönetimine sistematik bir yaklaşım getirildi ve tüm operasyonlarda sosyal sürdürülebilirlik çalışmalarının sürekliliği sağlandı.

## Akbank

Akbank'ın 2024 yılında yürüttüğü önemli sosyal programlardan biri olan **"Gençlik Akademisi"**, 180 binden fazla gence ulaştı. **"CaseCampus"** programı ise ölçülebilir sosyal getiri sağlayarak yarattığı toplumsal değeri kanıtladı.

Akbank, **"Dönüşümde Gelecek Var"** projesiyle, kullanılmayan ofis mobilyalarını eğitim malzemelerine dönüştürülerek deprem bölgesindeki meslek lisesi öğrencilerine destek oluyor. Proje tamamlandığında, 18 binden fazla malzeme, 1.300'den fazla okulda yaklaşık 400 bin öğrenciye fayda sağlayacak.

Akbank, 2024 yılında UNEP FI ve UN Women'ın Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Çalışma Grubu'na Türkiye'den dâhil olan tek banka olarak, finans sektöründe toplumsal cinsiyet eşitliği ve kadınların güçlendirilmesinde öncü rol oynamaya devam etti. Ayrıca, 700'ü aşkın kültürel etkinliğe ev sahipliği yaptı ve Refik Anadol imzalı Türkiye'nin ilk kalıcı yapay zekâ sanat eserini sunarak, sanat ve teknolojinin birleşimiyle gençlere ilham verdi.

## Teknosa

Teknosa, 2024 yılında sosyal etkisini **"Kadın için Teknoloji"** projesiyle sürdürdü. Bu kapsamda binlerce kadına dijital beceri eğitimi verildi ve proje **4,27 SROI** elde ederek dijital kapsayıcılığı güçlendirdi.

## SabancıDx

SabancıDx, 2024 yılında tamamladığı **"Yarınlar Seninle Mümkün"** projesiyle Türkiye genelinde 500 üniversite öğrencisine ulaştı. Katılımcıların %20'si depremde etkilenen gençler için ayrılan özel kontenjandan seçildi. Beş dönem boyunca öğrenciler; atölye çalışmaları, mentorluk, web seminerleri ve kişisel gelişim programlarına katıldı. SabancıDx uzmanları; siber güvenlik, insan odaklı tasarım, bulut dönüşümü, yapay zekâ, çevik yazılım geliştirme, yaşam boyu öğrenme ve kariyer yönetimi gibi alanlarda eğitimler vererek katılımcılara dijital çağda güvenle ilerlemeleri için pratik beceriler kazandırdı.

# Sabancı Vakfı

50 120+ 55 bin+

Yıllık Köklü Kalıcı Eser Burs  
Geçmiş

*Sabancı Topluluğu; sanayi ve ticaret alanında eriştiği gücü, Sabancı Vakfı aracılığıyla sosyal ve kültürel alanlarda geniş ölçüde paylaşmaktadır. Bugün Sabancı Vakfı Türkiye'nin önde gelen aile vakıflarından biridir.*

Merhum Hacı Ömer Sabancı'nın sağlığında bir yaşam felsefesi olarak kabul ettiği "Bu topraklardan kazandıklarımızı bu toprakların insanlarıyla paylaşmak" ilkesini benimseyen Sabancı Ailesi, bu doğrultuda yollarına devam ederek hayır işlerini düzenli bir şekilde yürütebilmek amacıyla 1974'te Hacı Ömer Sabancı Vakfı (Sabancı Vakfı)'nı kurmuştur. Bu girişimde en büyük desteği ise tüm mal varlığını Vakfa bağışlayan anne Sadıka Sabancı sağlamıştır. Sabancı Vakfı'nın kaynakları, Sabancı Ailesi'nin ve Sabancı Topluluğu şirketlerinin bağışları ile Vakfın mal varlıklarından elde edilen gelirlerden oluşmaktadır.

*2024 yılı Sabancı Vakfı'nın kuruluşunun 50. yıl dönümü olmuştur.*

Sabancı Vakfı, kuruluşundan itibaren geçen 50 yılda, Türkiye geneline dağılmış 78 yerleşim merkezinde okullar, öğrenci yurtları, öğretmen evleri, sağlık kurumları, spor tesisleri, kültür merkezleri ve sosyal tesisler yaptırarak 120'den fazla kalıcı eser meydana getirmiştir. Vakıf, 2007 yılından bu yana ülke genelindeki sivil toplum kuruluşlarının toplam 247 projesine destek olmuştur. Vakıf ayrıca kültür-sanat alanındaki önemli faaliyet ve etkinliklere uzun soluklu destek sağlamaktadır.

50 yılda 55 binden fazla burs veren Sabancı Vakfı; eğitim, sanat ve spor alanlarındaki ödüllerle başarıyı takdir ve teşvik etmektedir.

Vakfın temel faaliyet alanları arasında eğitim, sosyal değişim ve kültür-sanat yer almaktadır. Vakıf, bu çerçevede yürüttüğü faaliyetlerinde "kadınlar", "gençler" ve "engelliler"e odaklanmaktadır.

## YILIN ÖNE ÇIKAN GELİŞMELERİ

2024 yılı Sabancı Vakfı'nın kuruluşunun 50. yıl dönümü olmuştur. 23-24 Mart tarihlerinde ulusal ve uluslararası filantropi kuruluşlarının katılımıyla bir arama konferansı düzenlenmiştir. Farklı kavrayışlar, uzmanlıklar ve ortak çalışma ruhuyla Vakfın geleceğine ilişkin anlamlı tartışmalar yürütülmüş ve yenilikçi fikirler değerlendirilmiştir. Bu stratejik değişim arama

konferansından elde edilen bulgulara ilişkin incelemeler yıl boyunca sürmüştür ve Vakfın gelecekteki stratejisini şekillendirecek yapılandırma süreci 2025 yılında da devam edecektir. Sabancı Vakfı'nın 50. yılı anısına bir belgesel film çekilmiş ve özel bir kitap da hazırlanmıştır.

## SOSYAL DEĞİŞİM

Sabancı Vakfı, günümüzün karmaşık toplumsal meselelerine kalıcı çözümler bulmak amacıyla konularında uzman sivil toplum kuruluşlarını hibe programlarıyla desteklemektedir. Ayrıca çeşitli paydaşlarla kurduğu uzun vadeli iş birlikleri, sivil alanda yapılan çalışmaların etkisini artırıp kapsamını genişletmektedir.

2007'den bu yana yürütülen Sabancı Vakfı Hibe Programı ile toplumdaki kadınlar, gençler ve engellilere eşit fırsatların yaratılmasını ve bu grupların topluma aktif katılımlarını destekleyen sivil toplum kuruluşlarının projelerine katkı sunulmaktadır. Hibe Programı geride bıraktığı 18 yıl boyunca, ülke çapında yaklaşık 422 bini aşkın bireyi doğrudan ve 6,8 milyondan fazla kişiyi dolaylı olarak etkileyen 247 proje ve girişime destek vermiştir.

2024 yılında 15'inci sezonunu başarıyla tamamlayan Fark Yaratıcılar Programı, Türkiye'de toplumsal kalkınmaya katkıda bulunanları teşvik etmek ve topluma ilham

# Sabancı Vakfı

vermek amacıyla bu kişilerin öykülerini ve çalışmalarını gündeme taşımaktadır. Hayata geçirildiği 2009 yılından bu yana yaklaşık 20 bin başvuru alan bu program kapsamında 216 "Fark Yaratan"ın etkileyici hikayeleri seçilerek videoları çekilmiştir. Bu ilham verici videolar programın web sitesinde ve çeşitli sosyal medya platformlarında yayınlanarak geniş kitlelere ulaştırılmıştır.

Sabancı Vakfı, 2024 yılında Jane Goodall Institute'ün ve Roots & Shoots'un kurucusu, Birleşmiş Milletler Barış Elçisi ve ünlü etolog Dr. Jane Goodall'ı özel bir etkinlik kapsamında ağırlamıştır. Etkinlikte biyoçeşitlilik, iklim eylemi ve gençliğin değişime ön ayak olmadaki rolü ele alınmıştır. Dr. Goodall, hayat hikayesini paylaştığı, umudun ve tüm yaşamın birbiriyle bağlantılı dokusunun önemini vurguladığı ve kolektif eylem çağrısında bulunduğu ilham verici bir konuşma yapmıştır.

Türkiye'de eğitimde, istihdamda veya mesleki eğitimde yer almayan genç kadınların karşılaştığı zorluklara ilişkin farkındalık yaratmayı amaçlayan, 2022 yılında başlayan "Geleceğini Kuran Genç Kadınlar" projesinin ilk aşaması 2024'te tamamlanmıştır. SROI analizine göre, projenin ilk aşaması eğitim, mentorluk ve hibe programları aracılığıyla yatırılan her 1 TL için 4,14 TL sosyal getiri ortaya çıkararak kadınların güçlenmesini sağlamış, istihdam edilebilirliklerini artırmış ve ulusal politikalar üzerinde etki yaratmıştır.

## KALICI ESERLER

Sabancı Vakfı, kuruluşundan bu yana, Türkiye geneline dağılmış 78 yerleşim merkezinde okullar, yurtlar, sağlık kurumları, kültür merkezleri, spor tesisleri, kütüphaneler, öğretnemenevleri ve sosyal tesisler ile en önemli yatırımı olan Sabancı Üniversitesi'nin kuruluşunu gerçekleştirerek sayıları 120'yi aşan kalıcı eseri toplumun hizmetine sunmuştur.

Vakıf, deprem bölgesinde yaptığı okul yatırımlarını 2024 yılında da sürdürmüştür. Hatay'ın Hassa ilçesinde Enerjisa Enerji'nin iş ortağı E.ON'un bağışıyla yaptırılan Enerjisa Atatürk İlkokulu'nun inşaat çalışmaları tamamlanmıştır. Hatay Arsuz Sabancı Ortaokulu Agesa Ek Binası da Agesa'nın bağışıyla tamamlanmıştır. 2024'te tamamlanan okullar: Hatay - Hassa Enerjisa Atatürk İlkokulu, Hatay - Arsuz Sabancı Ortaokulu Agesa Ek Binası, Adana - Sakıp Sabancı Ortaokulu, İstanbul - Sakıp Sabancı Anadolu Lisesi Spor Salonu

## KÜLTÜR - SANAT

Sabancı Vakfı, uzun yıllardır kültür ve sanat alanında uzun soluklu katkılar sağlamaktadır. Vakıf; Sabancı Uluslararası Adana Tiyatro Festivali'ni 1998'den beri ve Türkiye Gençlik Filarmoni Orkestrası'nı ise 2009'dan beri desteklemektedir. Vakıf, Metropolis Antik Kenti kazılarında verdiği desteği 2024 yılında da sürdürmüştür.

Sabancı Vakfı Kısa Film Yarışması, ilk kez 2016 yılında "Kısa Film, Uzun Etki" sloganıyla hayata geçirilmiştir. Bu popüler yarışma bir yandan sanat yoluyla toplumsal konularda farkındalık yaratırken, diğer yandan sinemanın yaratıcı bakış açısını öne çıkarıp genç yetenekleri teşvik etmektedir. Sabancı Vakfı'nın 2024 yılında "Çok Göç Olmadan Çek" sloganıyla düzenlediği 9. Kısa Film Yarışması'nın teması "İklim Göçü" olarak belirlenmiştir.

## BURLAR VE ÖDÜLLER

50 yıllık geçmişi boyunca Sabancı Vakfı, burs programı kapsamında akademik başarı gösteren 55 binden fazla öğrenciye burs sağlamıştır. Sabancı Vakfı burslarından her yıl 350'si ilk kez burs alan öğrenciler olmak üzere yaklaşık 1.500 öğrenci yararlanmaktadır. Vakıf ayrıca eğitim, spor, sanat ve kültür alanlarında ödül programları düzenlemektedir. Bu programlar kapsamında çeşitli alanlarda bugüne kadar 1.280 ödül verilmiştir. Sabancı Vakfı'nın çeşitli faaliyetleri de başarılarından dolayı ödüllere layık görülmüştür. Vakfın, 11 Ekim Dünya Kız Çocukları Günü için hazırladığı video film gibi çeşitli farkındalık kampanyaları önemli ölçüde olumlu geri bildirim ve takdir toplamıştır. Sabancı Vakfı, bu video film ve diğer projeleriyle 2024 yılında toplam 13 ödüle layık görülmüştür.

# Sabancı Üniversitesi

**5.228**

Öğrenci

**350+**

Patent

**9.200+**

Yayın

## ARAŞTIRMA VE EĞİTİM YOLUYLA GELECEĞE YÖN VERİYOR

Sabancı Üniversitesi; evrensel değerlere sahip, toplumun ihtiyaçlarına duyarlı, çözüm odaklı, birlikte yaratma ve geliştirmeyi benimsemiş, sürekli gelişime açık ve kendine güvenen bireyler yetiştirmeyi amaçlamaktadır.

Strateji ve Bütçe Başkanlığı ve Yükseköğretim Kurulu (YÖK) tarafından resmi olarak "Araştırma Üniversitesi" unvanı verilen Türkiye'deki üç vakıf üniversitesinden

biri olan Sabancı Üniversitesi, fakülteler, merkezler ve forumlarda temel ve sosyal bilimler, mühendislik, teknoloji, iş ve sanat alanlarında disiplinlerarası araştırmalar yürütmektedir. Üniversite'de bilimsel araştırmaya, ekonomik kalkınmaya ve topluma katkıda bulunmak üzere faaliyet gösteren 10 merkez ve forum bulunmaktadır.

*Sabancı Üniversitesi, bugüne kadar 9.200'den fazla yayına imza atmış ve 352'den fazla patent almıştır.*

Araştırma odaklı bir anlayışla kurulan Sabancı Üniversitesi, bugüne kadar 9.200'den fazla yayına<sup>56</sup> imza atmış ve 352'den fazla patent<sup>58</sup> almıştır. 2024 Kasım sonu itibarıyla üniversitede halihazırda aktif olan dış kaynaklı araştırma projelerinin sayısı 276, toplam bütçesi ise 1,8 milyar TL'dir.<sup>57</sup> Üniversite, TÜBİTAK destekli proje bütçelerinde 497 milyon TL ile 165 üniversite arasında ilk sırada yer almıştır. Sabancı Üniversitesi öğretim üyeleri 650'nin üzerinde bilimsel yayın<sup>56</sup> yapmış ve 36 patent<sup>58</sup> almıştır.

## "ARAŞTIRMA ÜNİVERSİTESİ" STATÜSÜNÜN ALTINI DOLDURAN BAŞARILAR

*Sabancı Üniversitesi, yıl boyunca birçok başarıya imza atarak Araştırma Üniversitesi olma özelliğini bir kez daha tescillemiştir.*

- Üniversite, 2025 Times Higher Education (THE) Dünya Üniversite Sıralaması'nda 2.092 eğitim kurumu arasında ilk 351-400 içinde yer bularak, sıralamaya giren 91 Türk üniversitesi arasından bu bandda yer alan diğer üniversitelerle birinci sırayı paylaşmıştır.
- Sabancı Üniversitesi Yönetici Geliştirme Birimi (EDU), 2024 Financial Times Executive Education Dünya Sıralaması'nda 2018'den bu yana 44 sıra yükselerek 34. sırada yer almıştır.
- Sabancı Üniversitesi Avrupa MBA programı, bu yıl QS Avrupa Sıralaması'nda Türk programları arasında en üst sıraya yerleşerek, Avrupa'da 64'üncü, Türkiye'de ise birinci olmuştur.
- Kasım 2024 sonu itibarıyla, aralarında önemli uluslararası çalışmaların da bulunduğu 110 adet dış kaynaklı araştırma projesi tamamlanmış ve 111 adet yeni proje başlatılmıştır.

56 Güncelleme tarihi: 25.12.2024 (Scopus)

57 Güncelleme tarihi: 30.11.2024

58 Güncelleme tarihi: 13.12.2024

# Sabancı Üniversitesi

## YÜKSEKÖĞRETİM KURULU SIRALAMALARINDA EN İYİ PERFORMANS

Sabancı Üniversitesi, Yükseköğretim Kurulu'nun Araştırma Üniversiteleri 2023 Performans Sıralaması'nda bir önceki yıla göre bir basamak yükselerek ikinci sıraya yerleşti. 2023 yılı araştırma üniversitesi verileri esas alınarak yapılan sıralamada Sabancı Üniversitesi, Araştırma Kalitesi kategorisinde birinciliği paylaşırken, Etkileşim ve İş Birliği kategorisinde ise 23 üniversite arasında en yüksek puanı alan üniversite oldu.

## MEZUNLARIN İSTİHDAM EDİLEBİLİRLİĞİ AÇISINDAN TÜRKİYE'NİN EN İYİ ÜNİVERSİTESİ

*Sabancı Üniversitesi, Times Higher Education'ın 2025 Küresel Üniversite İstihdam Edilebilirlik Sıralaması'nda dünyanın en iyi 250 üniversitesi arasında yer aldı.*

Türkiye'den sadece iki üniversitenin yer aldığı sıralamada Sabancı Üniversitesi dünya genelinde 218. oldu.

Sabancı Üniversitesi mezunlarının yaklaşık %91'i mezuniyetlerinden sonraki bir yıl içinde iş bulmakta, %32'si ise lisansüstü eğitimlerine devam etmekte veya uluslararası alanda kariyer yapmaktadır.

## ÜNİVERSİTE-SEKTÖR İŞ BİRLİKLERİ

Sabancı Üniversitesi, öğrenci, öğretim üyesi ve üniversite düzeyindeki girişimleri, yenilikçi çalışmaları ve araştırmaları desteklemektedir. Mühendislik ve Doğa Bilimleri Fakültesi'ndeki tam zamanlı öğretim üyelerinin %17'si, köklü şirketleri olan aktif girişimcilerdir. Türkiye'nin ve dünyanın önde gelen araştırma üniversitelerinden biri olan Sabancı Üniversitesi, her yıl güncellenen TÜBİTAK Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi'nde ilk sıradaki yerini korumayı hedeflemektedir.

## EN İYİ ÖĞRENCİLERİ ÇEKİYOR

Sabancı Üniversitesi'nde %83'ü lisans, %17'si lisansüstü programlarda olmak üzere 5.228'den fazla öğrenci kayıtlıdır. 2024 Yükseköğretim Kurumları Sınavı sonucuna göre %15'i ülke genelinde ilk 1.000'e girmiş olan 803 öğrenci Sabancı Üniversitesi'ne kayıt yaptırmıştır. Yabancı öğrenci kayıt oranı 2024-2025 akademik yılında %13'e ulaşmıştır.

"Geleceğe Söz Ver" Burs Programı kapsamında, giriş sınavı yoluyla Sabancı Üniversitesi'ni kazanan deprem bölgesinden sekiz öğrenciye tam bursluluk verilmiştir. Bu program yoluyla mevcut üç öğrenciye daha burs verilecektir.

## YENİ VERİ BİLİMİ VE ANALİTİĞİ LİSANS PROGRAMI

Sabancı Üniversitesi, geleceğin meslekleri için olmazsa olmaz olan veri analizi becerileriyle donatılmış bireyler yetiştirmek üzere 2024-2025 akademik yılında Veri Bilimi ve Analitiği adlı yeni bir lisans programını hayata geçirmiştir.

## YENİ DİSİPLİNLERARASI YANDAL PROGRAMI: BATARYA BİLİMİ VE MÜHENDİSLİĞİ

Dinamik ve disiplinlerarası bir yapıya sahip Batarya Bilimi ve Mühendisliği yandal programı, e-mobilite ve enerji depolama alanında karşılaşılan küresel zorluklara çözüm üretmek için malzeme bilimi, nano mühendislik, mekatronik, elektronik ve bilgisayar bilimini bir araya getirmektedir.

## SAKIP SABANCI ULUSLARARASI ARAŞTIRMA ÖDÜLLERİ VE 20. YIL ANMA TÖRENİ

Sabancı Üniversitesi Onursal Başkanı merhum Sakip Sabancı, aramızdan ayrılışının 20'nci yılında özel bir törenle anılmıştır. Sabancı Center'da düzenlenen Sakip Sabancı Uluslararası Araştırma Ödülleri ve 20. Yıl Anma Töreni kapsamında, Türkiye ve dünyadan önde gelen bilim insanlarının katıldığı "Sakip Sabancı'nın Vizyonu: Küreselleşen Dünyamızda Geleceği Yönlendirme - Riskler,

# Sabancı Üniversitesi

Trendler ve Fırsatlar” konulu bir panel düzenlenmiştir. 2024 yılı anma etkinlikleri kapsamında oluşturulan “Vision of Sakıp Sabancı” Projesi, “European Excellence Awards 2024: İletişimde Yapay Zekâ” ödülü de dahil olmak üzere altı ödüle layık görülmüştür.

## Türkiye'nin net sıfır hedefini açıklayan ilk kampüsü

Sabancı Üniversitesi, Tuzla kampüsünde net sıfır enerji hedefini elde etmeyi amaçlamaktadır. Önemli düzeydeki güneş enerjisi altyapısıyla çevreci bir kampüse sahip olan üniversite, I-REC sertifikası ve Enerjisa Enerji ile yaptığı %100 Yeşil Enerji Anlaşması yoluyla enerji ihtiyacının tamamını yenilenebilir enerji kaynaklarından karşılamaktadır. Tuzla kampüsünde 1.100 kWe'lık güneş enerjisi tesisi ve kojenerasyon sistemi bulunmaktadır.

## TOPLUMSAL KATKI ALANINDA ÖNCÜ ROL

Sabancı Üniversitesi İstanbul Uluslararası Enerji ve İklim Merkezi (IICEC) 2024 yılında iki önemli konferans düzenlemiştir: “İş Dünyası ve Sürdürülebilir Enerji” (Nisan) ve “Ekonomik Büyüme ve Enerji: Geleceğin Ekonomisini Şekillendirmek” (Aralık). Aralık ayındaki konferansa, Sabancı Üniversitesi Mütevelli Heyeti Kurucu Başkanı Güler Sabancı ile Uluslararası Enerji Ajansı (IEA) İcra Direktörü ve IICEC Onursal Başkanı Dr. Fatih Birol ev sahipliği yapmıştır. Hazine ve Maliye Bakanı Mehmet Şimşek de onur konuğu olarak konferansa katılmıştır.

Sabancı Üniversitesi, teknoloji ticarileştirme şirketi olan Sabancı Üniversitesi Inovent A.Ş.'yi kurduğu 2006 yılından bu yana girişimcilik ekosistemine yaptığı katkıları hızlandırarak sürdürmektedir. 2025 yılı itibarıyla Inovent'in portföyünde 20'den fazla akademik filiz işletme bulunmaktadır. Inovent, TÜBİTAK BiGG Fonu'nun resmi uygulayıcı kuruluşu olarak erken aşama girişimlere ortak yatırım fırsatları sağlamaktadır. Inovent ayrıca, Sabancı Holding ve Abdul Latif Jameel ortaklığında kurulan, derin teknoloji girişimlerine odaklı J-Start Özel Girişim Sermayesi Yatırım Fonu için start-up izleme ve değerlendirme süreçlerini yönetmektedir.

Başlangıçta 2014 yılında ön kuluçka programı olarak faaliyete geçen SUCool Kuluçka Merkezi, 2023 yılında girişimcilere desteği artırmak, ortak çalışma, iş birliği ve ağ kurma için modern bir tesis sunmak amacıyla özel bir merkez binasıyla genişletilmiştir.

Bu çalışmalarını daha da ileriye taşımak amacıyla geçtiğimiz yıl Türkiye'deki üniversiteler arasında bir ilk olan İnovasyon Ofisi kurulmuş ve bu ofise özel bir İnovasyon Direktörü atanmıştır.

# Sabancı Üniversitesi Sakıp Sabancı Müzesi (SSM)

## 2.000+

digitalSSM Aracılığıyla Erişilen Eser

## 10.000+

Sanatla Buluşan Çocuk ve Öğrenci

*Sabancı Üniversitesi Sakıp Sabancı Müzesi (SSM), koleksiyonları, sergileri ve programları aracılığı ile sanatsal mirası korumayı, geliştirmeyi ve araştırmayı amaçlamaktadır.*

## SSM KOLEKSİYONLARI

*Tarihi Atlı Köşk'te yer alan Sakıp Sabancı Müzesi koleksiyonları, dokuz ay süren kapsamlı restorasyon çalışmalarının ardından Aralık 2024'te yeniden ziyarete açılmıştır.*

Kitap Sanatları ve Hat Koleksiyonu, Resim Koleksiyonu, Mobilya ve Dekoratif Eserler Koleksiyonu'ndan oluşan seçkin sunumlarla ziyaretçilerine yepyeni ve zengin bir deneyim sunan Atlı Köşk yeni eklenen eserleri mevcut koleksiyonlarla harmanlayıp sergilemektedir.

Müzenin koleksiyonlarla ilgili olarak izlediği dinamik yaklaşımın izlerini yansıtan zengin içerikli sergilerde, daha önce görülmemiş eserler halkın beğenisine sunulmaktadır. Mobilya ve Dekoratif Eserler Koleksiyonu üzerine yapılan araştırmalar, bir yandan köşkün tarihi ve koleksiyonlarının bağlamı hakkında değerli içgörüler ortaya koyarken, diğer yandan hem sergi düzenlemelerine hem de müzenin dijital platformlarına yeni boyutlar kazandırmıştır.

Atlı Köşk'ün yeniden ziyarete açılmasının yanı sıra müzenin dijital arşiv platformu olan digitalSSM'in sunduğu hizmet ve olanaklar da genişletilmiştir.

Erişime açılan eserler arasında Kitap Sanatları ve Hat Koleksiyonu'ndan 610, Resim Koleksiyonu'ndan 700 ve Emirgan Arşivi'nden 370 eser yer almaktadır. Arkeolojik Eserler Koleksiyonu ile Mobilya ve Dekoratif Eserler Koleksiyonu'na özel bölümlerin eklenmesiyle birlikte digitalSSM, tüm sanatseverler için paha biçilmez bir kaynağa dönüşmüştür.

## SSM'DEKİ SERGİLER

### Georg Baselitz: Son On Yıl

SSM; ünlü Alman ressam, heykeltıraş ve baskı sanatçısı Georg Baselitz'in eserlerine ev sahipliği yaptığı Georg Baselitz: Son On Yıl sergisini 13 Eylül 2024'te ziyarete açmıştır.

Müzenin tüm galeri alanlarına ve bahçesine yayılan sergide, sanatçının son on yılda ürettiği 100'e yakın anıtsal boyuttaki tablosu ve heykeli yer almaktadır. Baselitz'in baskı eserlerinden oluşan kapsamlı bir seçki de eşzamanlı olarak Akbank Sanat'ta sergilenmektedir. Bu eserler sanatçının kreatif alandaki evrimine derinlemesine bir bakış imkânı sunmaktadır.

İkinci Dünya Savaşı sonrası dönemin Alman sanatına yeni bir kimlik kazandıran Baselitz 1980'lerden bu yana uluslararası sanat dünyasında derin izler bırakmıştır.

# Sabancı Üniversitesi Sakıp Sabancı Müzesi (SSM)

Sanatçının kişisel deneyimlerinin yanı sıra Almanya'daki toplumsal travmanın izlerini taşıyan eserleri, Nazi döneminin geride bıraktığı derin yaraları yansıtmaktadır. Sergi ağırlıklı olarak sanatçının 1969'dan bu yana kendisiyle özdeşleşen baş aşağı kompozisyon tekniğiyle resmettiği figürleri içeren tablolardan oluşmaktadır.

Ayrıca sergiyle aynı zamanda düzenlenen bir dizi konferansta bir araya gelen ünlü tarihçiler ve sanat uzmanları da sanatçının hayatı, dönemi ve eserleri üzerine söyleşilerde bulunmuştur. Sergi kataloğunda Norman Rosenthal, Beral Madra, Eric Darragon ve John-Paul Stonard'ın Baselitz'in pratiğine dair eleştirel bakış açıları sunan yazıları yer almaktadır. Bunun yanı sıra, bu serginin küçük ziyaretçileri için özel olarak hazırlanan Tanıştırayım: Georg Baselitz başlıklı çocuk kitabında sanatçının ilham verici dünyası, yaşamı ve eserleri çocukluğuna uzanan anlatılarla küçük okuyuculara tanıtılmaktadır.

## SSM ÖĞRENME PROGRAMLARI

### Çocuklara Yönelik Programlar

SSM Öğrenme Programları, 2024 yılında müzenin resim, mimari, arkeoloji ve soyut sanat gibi disiplinleri kapsayan koleksiyonlarından ve güncel sergilerinden ilham alan atölyeler düzenlemeye devam etmiştir. Okul gruplarına

yönelik rehberli turlar da programın önemli bir parçası olmaya devam etmiştir.

18-24 aylık çocuklara yönelik olarak dokular, şekiller ve renklere odaklı "Pusetli Aileler" gibi atölye çalışmaları düzenlenmiştir. Toplamda yaklaşık iki bin çocuk özel olarak tasarlanan atölyelere katılırken, 120 okul ve yaklaşık dört bin beş yüz öğrenci ücretsiz rehberli okul turlarına katılmıştır.

### Yetişkinlere Yönelik Programlar

2024 yılında SSM'de düzenlenen yetişkin programları, katılımcılara birbirinden farklı alanlarda kreatif ve entelektüel etkileşim imkânı sunan, zengin içerikli, disiplinlerarası atölye çalışmalarına ve konferanslara ev sahipliği yapmıştır.

Georg Baselitz: Son On Yıl sergisi kapsamında üç seminer düzenlenmiştir: "Baselitz'in Doğduğu Çöl: Nazizm ve Yıkıntıları" – Prof. Dr. Halil Berktaş, "Alman Çağdaş Sanatında Bellek" – Dr. Osman Erden ve "Resimli Kitaplardan Resimli Duvarlara: Modernleşen Osmanlı'da Görsel Kültür" – Prof. Dr. Tarkan Okçuoğlu.

Müze ayrıca uzman dışavurumcu sanat terapisti Bihter Yasemin Adalı'nın liderliğinde düzenlenen Ham Formun Peşinde: Kil ile Yaratıcı Süreç adlı yaratıcı sanat terapisi

atölyelerine ev sahipliği yapmıştır. Bu yılki yetişkinlere yönelik atölye ve konferanslara yaklaşık bin kişi katılmıştır.

## AÇIK HAVA ETKİNLİKLERİ

### Müzedeki Suare

*Sabancı Vakfı'nın katkıları ve Başka Sinema iş birliğiyle 4-9 Haziran 2024 tarihleri arasında SSM'nin Boğaz manzaralı terasında düzenlenen Müzedeki Suare, sinemaseverlere unutulmaz bir açık hava sineması deneyimi yaşatmıştır.*

"Başka Renkler, Sesler, Yüzler" teması etrafında kurgulanan programda seçkin bir dizi film gösterime sunulmuştur. 2023 Venedik Bisato d'Oro Ödülleri'nde En İyi Senaryo ödülünü ve 2024 Annonay Film Festivali'nde En İyi Film ödülünü kazanan Yurt adlı film, Türk yapımları arasında öne çıkan filmlerden biri olmuştur. Bir diğer önemli film ise 2024 Berlinale Panorama'da FIPRESCI Ödülü'ne layık görülen Faruk adlı film. Ayrıca Vuslat Saraçoğlu'nun yönettiği, Alican Yücesoy, Hazal Türesan ve Serdar Orçin'in başarılı performanslarıyla yer aldığı Bildiğin Gibi Değil adlı film de programda gösterime sunulmuştur. Üç kardeşin hikâyesini anlatan bu özel

# Sabancı Üniversitesi Sakıp Sabancı Müzesi (SSM)

film, 43. İstanbul Film Festivali'nde Jüri Özel Ödülü, En İyi Senaryo, En İyi Kurgu ve En İyi Erkek Oyuncu Ödülü'nü kazanarak büyük yankı uyandırmıştır.

Yabancı yapımlarda ise Wladyslaw Reymont'un Nobel ödüllü romanından uyarlanan Köylüler (The Peasants) filmi; Salvador Dalí'nin hikâyesini konu alan Dali Diyarı (Daliland) ve Çehov'un Vanya Dayı eserinden yola çıkılarak National Theatre Live kapsamında beyaz perdeye uyarlanan Vanya adlı film izleyicilerle buluşmuştur.

## Müzedde Sahne

Müzedde Sahne, 2017 yılından bu yana Sabancı Vakfı'nın desteğiyle düzenlenmektedir. 22-25 Ağustos 2024'te düzenlenen "Gözler Duyar Kulaklar Görür" temalı programda, sezonun en dikkat çekici oyunlarının yanı sıra işitsel ve görsel algıyı sentezleyen yenilikçi performans ve atölyeler gerçekleştirilmiştir.

Program kapsamında tiyatroseverlerle buluşan oyunlar arasında İbrahim Selim'e 2016 Afife Tiyatro Ödülleri'nde Yılın Erkek Oyuncusu Ödülü'nü kazandıran Bana Kimse Ne Olduğunu Anlatmadı; son dönemin en önemli uluslararası oyunlarından biri olarak değerlendirilen,

başrollerini Şerif Erol ve Özlem Zeynep Dinsel'in paylaştığı Baba; Rumlar ile Türklerin bir arada yaşadığı bir adada geçen Mahallemiz Eşrafından; iki bireyin kesişen, örtüşen ve çarpışan karşılaşmalarını konu alan Geçen Gün; gerçeği savunmanın hem zor hem de elzem hale geldiği bir çağda insan olmanın gerekliliklerini irdeleyen Parrhesia 2 ve İstanbul'da yaşayan sanatçıların profesyonel ve özel hayatlarının kesişim noktalarını mizahi bir dille ele alan Ama adlı oyunlar sergilenmiştir. Geniş kapsamlı programda ayrıca Sessiz Disko adlı dans etkinliğinden Serkan Aka'nın etkileşimli ses enstalasyonuna, çocuklara ve yetişkinlere yönelik ses resim atölyelerinden, ses tasarımcısı ve araştırmacısı Dr. Oğuz Öner liderliğinde gerçekleştirilen mekâna özgü ses meditasyonları, ses yürüyüşleri ve ses haritalama egzersizleri ile ATTA'nın bebek ve çocuklara yönelik tasarlanan katılımcı performanslarına kadar pek çok etkinlik düzenlenmiştir.

## MÜZEDE YOGA

Her yıl büyük ilgiyle karşılanan ve merakla beklenen Müzedde Yoga serisi, katılımcıları Haziran-Eylül 2024 arasında SSM'nin eşsiz Boğaz manzaralı terasında bir araya getirmiştir.

## KONSERLER

### Akbank Caz Festivali

SSM, 34. Akbank Caz Festivali kapsamında 29 Eylül 2024'te müzenin büyüleyici bahçesinde Meriç Dönük'ün arp konserine ev sahipliği yapmıştır.

## SSM MAĞAZA

Sakıp Sabancı Müze Mağazası, 2024 yılında da sanatseverlere unutulmaz kültürel ve sanatsal deneyimler yaşatmayı hedefleyen ürün ve hizmetler sunmaya devam etmiştir.

Hem fiziksel hem de dijital alanları herkesin erişimine açık hale getiren SSM Mağaza, erişilebilirlik ve inovasyona olan bağlılığını sürdürerek, tasarımcılar ve tasarım ürünleri tedarikçileriyle yaptığı iş birlikleri aracılığıyla hem kalıcı koleksiyonları hem de geçici sergileri tamamlayan ürün ve hizmetler sunmaktadır. SSM Mağaza, tüm faaliyetlerinde sosyal sorumluluk ve sürdürülebilirlik ilkelerine bağlı kalarak, bu ilkeleri özenle hazırlanmış tekliflerine kusursuz bir şekilde entegre etmiştir.

# Finansal Kapsayıcılık

[Dünya Bankası'nın Global Findex Veritabanı 2021 Türkiye Ülke Raporu](#)'na göre, Türkiye'de yetişkin nüfusun %74'ü bir finansal kuruluşa ait hesaba sahiptir. Ancak veriler, hesap sahipliğinde kalıcı bir cinsiyet eşitsizliğine işaret etmektedir: Erkeklerin %85'i hesaba sahipken, bu oran kadınlarda %63'tür. Ayrıca, hesap sahiplerinin üçte birinden fazlası bu hesapları öncelikle maaş veya devlet ödemelerini almak amacıyla açtığını belirtmektedir; bu da finansal hizmetlere erişimin çoğu zaman işlevsel düzeyde kaldığını, ancak her zaman tam olarak güçlendirici bir role sahip olmadığını göstermektedir. Hesap sahiplerinin yaklaşık %68'i dijital ödemeler için hesaplarını kullanmakta olup bu durum, daha derin bir katılım ve finansal okuryazarlığı teşvik etmek için hem geliştirme ihtiyacını, hem de fırsatı ortaya koymaktadır.

Günümüzde finansal hizmetler yalnızca ekonomik işlemler için bir araç değil, aynı zamanda toplumsal güçlenmenin bir parçası konumundadır. Finansal araçlara adil erişim, sistematik engellerle karşılaşan bireylerin ve toplulukların gelirlerini istikrara kavuşturmalarını, dayanıklılık geliştirmelerini ve fırsatları değerlendirmelerini sağlar. Bu tür bir erişim olmadığında ise toplumsal ve ekonomik eşitsizlikler derinleşmekte, Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarına ulaşma süreci yavaşlamaktadır.

Dijital inovasyonun küresel finansal yapıyı yeniden şekillendirdiği günümüzde, yeni teknolojiler finansal

kapsayıcılığın genişletilmesi için önemli fırsatlar sunmaktadır. Ancak sürdürülebilir finansal kapsayıcılık yalnızca erişimle sınırlı değildir; finansal okuryazarlığın teşvik edilmesini, güvenin güçlendirilmesini ve finansal hizmetlerin etkin kullanımının sağlanmasını da gerektirir. Bu unsurlar, kapsayıcı ve sürdürülebilir topluluklar inşa etmeye yönelik her stratejinin ayrılmaz bir parçasıdır.

**Sabancı Topluluğu'nda finansal kapsayıcılık, daha geniş bir müşteri tabanına ulaşmamızı, gelir çeşitliliğini artırmamızı, toplumsal eşitliği teşvik etmemizi ve sürdürülebilir ekonomik büyümeye katkıda bulunmamızı sağlıyor.**

Finansal sistemin yalnızca dijital olarak erişilebilir ve yenilikçi değil, aynı zamanda kapsayıcı olmasının – toplumun her kesimini, özellikle kadınları, gençleri, girişimcileri ve yeterince hizmet alamayan müşteri gruplarını güçlendirebilecek nitelikte olmasının– öneminin farkındayız.

Bankacılık, sigorta ve emeklilik şirketlerimizden oluşan entegre yapımızın gücüyle, finansal hizmetleri daha adil, engelsiz ve etkili hale getirerek Türkiye genelinde bireylerin ve işletmelerin finansal sağlığını iyileştirmeyi hedefliyoruz.

## DİJİTAL ÇÖZÜMLER VE FİNANSAL OKURYAZARLIK

Türkiye'nin hızla dijitalleşmesi, kapsayıcılık yolunda

anamlı bir fırsat sunuyor. Sabancı Topluluğu'nun öncü finans kuruluşu olan Akbank, mobil platformu aracılığıyla basit, kişiselleştirilmiş ve kullanıcı dostu finansal deneyimler sunmaya olan kararlılığını sürdürüyor. **Akbank Asistan** ve akıllı arama özellikleri, **aylık 7 milyondan fazla etkileşimi** yönetiyor. **"Senin İçin"** uygulaması **her ay 35 milyon kişiselleştirilmiş bildirim** ve **45'ten fazla eğitim videosu** ile kullanıcıların finansal faaliyetlerini daha iyi anlamalarına ve yönetmelerine yardımcı oluyor. **"Harcamalarım"**, **"Evim"**, **"Seyahatim"** gibi özellikler, proaktif finansal planlama için bağlamsal içgörüler sunarken; Microfon.co iş birliğiyle geliştirilen interaktif testler ve içerikler finansal okuryazarlığın ilgi çekici ve kullanıcıya uygun bir biçimde gelişmesine katkı sağlıyor. Ayrıca, Finansal Okuryazarlık ve Erişim Derneği (FODER) iş birliğiyle Akbank, emekliler ve ev hanımlarına yönelik tasarruf, birikim ve yatırım konularında farkındalık oluşturmayı amaçlayan finansal seminerler düzenliyor.

**Agesa**, müşterilerine farklı finansal okuryazarlık düzeylerine uygun çeşitli çözümler sunarak finansal kapsayıcılığa katkı sağlıyor. Şirket, dijital fon danışmanı uygulaması FonPro aracılığıyla müşterilerinin özel emeklilik planlarını kişisel ihtiyaç ve tercihlere göre yönetmelerini kolaylaştırıyor. Finansal okuryazarlık seviyesi sınırlı bireyler için geliştirilen **"FonPro Uzmana Bırak"** seçeneği, uzman fon yöneticilerinin desteğiyle düzenli bilgilendirme sağlayarak kullanıcıların finansal

# Finansal Kapsayıcılık

piyasaları aktif olarak takip etmesi gerekliliğini ortadan kaldırıyor. Bu yaklaşımla Agesa, müşterilerinin yatırımlarını korumayı ve ellerindeki tüm imkânları ve seçenekleri daha iyi kavramalarını sağlamayı hedefliyor.

Buna ek olarak Agesa, bireylerin finansal okuryazarlığını geliştirmek, finansal hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olmak ve finansal sağlıklarını, davranışlarını, tutumlarını ve alışkanlıklarını iyileştirmek için çalışmalarına devam ediyor. Şirketin YouTube üzerinden başlattığı ve sektörün ilk finansal okuryazarlık video serisi olan **"Finansal Terapi"** projesi, **4,6 milyon izlenmeye** ulaştı.

## ERİŞİLEBİLİRLİK VE KAPSAYICI BANKACILIK HİZMETLERİ

Sabancı Topluluğu, fiziksel ve dijital tüm kanallarda evrensel erişimi önceliklendiriyor. Akbank, görme engelli kullanıcılar için sesli yönlendirme destekli mobil bankacılık ve işitme engelliler için işaret diliyle desteklenen müşteri hizmetleri sunmaya yönelik BlindLook iş birliğini sürdürüyor. Şubelerde erişilebilirlik düzeyi, kılavuz yollar, indüksiyon döngü sistemleri, Braille tabelalar ve çalışanlar için kapsayıcı iletişim eğitimleri aracılığıyla sürekli geliştiriliyor. Ayrıca, müşteri belgeleri ve hizmet süreçlerinde sesli anlatım ve işaret dili seçenekleri de sunulmaya başlandı. Tüm bu uygulamalar, hizmet erişimini genişletme ve engelleri ortadan kaldırma hedefimizin bir yansıması niteliğini taşıyor. Akbank, tüm banka çalışanlarına açık

olan **"Kapsayıcı ve Engelsiz İletişim"** e-eğitimiyle, engelli çalışanları ve müşterileriyle etkili iletişim kurmayı teşvik ediyor. Akbank'ın tüm **98 şubesinde** engelli bireyler için erişilebilirlik özellikleri bulunuyor.

Agesa, görme engelli müşteriler için geliştirdiği sesli simülasyon teknolojisi ile **BlindLook EyeBrand Töreni** kapsamında **EyeBrand Ödülü'**ne layık görüldü. Bu teknoloji sayesinde, Agesa Mobil ve internet sitesi üzerinden görme engelli müşteriler tüm sigortacılık işlemlerini bağımsız olarak gerçekleştirebiliyor. Ayrıca Agesa, işitme engelli bireyler için sektörde bir ilk olan **görüntülü arama destek hizmetini** de devreye aldı.

**Engelsiz Dijital Deneyim** çalışmaları kapsamında Agesa; görme engelli bireyler için geliştirdiği Sesli Simülasyon Desteği projesiyle, **Stevie Ödülleri Avrupa'da Yılın Sürdürülebilirlik Hizmeti** kategorisinde **Bronz Stevie Ödülü**; **PSM Ödülleri** kapsamında **Pozitif Sosyal Fayda** kategorisinde **Gümüş Ödül**; ve **2024 Smart-i Ödülleri** kapsamında **Kurumsal Sosyal Sorumluluk** kategorisinde **Altın Ödül** kazandı.

Aksigorta, herkesin sigorta hizmetlerine eşit şekilde erişebilmesini sağlamak amacıyla dijital kanallarında kapsayıcı çözümler geliştiriyor. BlindLook iş birliği kapsamında görme engelli kullanıcılar için **aksigorta.com.tr**, **online.aksigorta.com.tr** ve **Aksigorta mobil**

**uygulamasına** sesli yönlendirme özelliğini ekleyerek engelsiz bir dijital sigortacılık deneyimi sunuyor. Şirket, dijital erişilebilirlik standartlarını belirleyen **EyeBrand Haritası'**nda yer alarak finansal kapsayıcılığı artırma konusundaki kararlılığını da güçlendiriyor.

## KOBİ'LER VE KADIN GİRİŞİMCİLERİN DESTEKLENMESİ

Sabancı Topluluğu, Türkiye ekonomisinin merkezinde yer alan KOBİ'lerin büyümesini, erişilebilir finansman ve danışmanlık hizmetleriyle aktif şekilde destekliyor.

Akbank'ın entegre finans platformu **Tosla İşim** ve sunduğu **KOBİ Eko Dönüşüm Paketi**, özellikle sürdürülebilirlik dönüşümüne ihtiyaç duyan KOBİ'lerin nakit akışlarını yönetmelerine, operasyonlarını dijitalleştirmelerine ve emisyonlarını azaltmalarına yardımcı oluyor.

Finansal sağlık ve kapsayıcılığa olan bağlılığının bir göstergesi olarak, Akbank somut hedefler belirliyor ve bu hedeflerdeki ilerlemeyi düzenli olarak raporluyor. Kadın girişimcilerin finansal dayanıklılığını artırmak ve sürdürülebilir büyümelerini desteklemek için geniş bir ürün ve hizmet yelpazesi sunuyor.

**2021 yılında hayata geçirilen Kadın KOBİ Segmenti ile Akbank, müşteri tabanını iki katına çıkarırken, kredi hacmini yedi kat artırmayı başardı.**

# Finansal Kapsayıcılık

2025 yılına kadar kadın KOBİ müşteri sayısında %10'luk yıllık büyüme hedefleyen Akbank, bu alanda hedeflerinin ötesine geçerek 2023 yılında %23, 2024 yılında ise %19'luk artış sağladı.

Kadın İşletmelerine Finansman ve Danışmanlık Destek Programı kapsamında hayata geçirilen **Kadın KOBİ Paketi**, **Türkiye'nin kadınlara özel ilk ve en kapsamlı KOBİ paketi** olma özelliğini taşıyor. **Avrupa İmar ve Kalkınma Bankası'ndan (EBRD)** sağlanan **100 milyon ABD doları finansman ve kadın liderliğindeki ya da kadın yöneticiliğindeki KOBİ'ler için %80 Kredi Garanti Fonu (KGF) teminat** desteğiyle sunulan bu paket; sadece finansman değil, aynı zamanda **ücretsiz mentorluk, danışmanlık ve eğitim** hizmetleri de içeriyor. Ayrıca, TurkishWIN iş birliğiyle yürütülen **Binyaprak Kadın KOBİ Mentorluk Programı** kapsamında 100 kadın girişimciye bire bir mentorluk desteği sağlandı. 2025 yılında aynı destekten 100 kadın KOBİ'nin daha faydalandırılması planlanıyor.

## GİRİŞİMCİLİK EKOSİSTEMİ VE İNOVASYON DESTEĞİ

Kapsayıcılık, aynı zamanda cesur fikirlerin ve yeni girişimlerin hayata geçmesini sağlamak anlamına geliyor. **Akbank'ın Girişim Bankacılığı modeli**, erken aşamadaki start-up'lar ve teknoloji girişimcilerinin kendilerine özgü ihtiyaçlarını finansal ürünler, mentorluk, ağ oluşturma ve sermaye erişimi gibi hizmetlerle bir araya getirerek cevap veriyor. **2024 yılı itibarıyla, bu model üç ilde altı özel**

**şubeye ulaşmış durumda. 300'den fazla girişimci** atölye çalışmalarına katılırken, yaklaşık **100 start-up** Akbank'ın gelişim programlarında yer aldı.

**Teknogirişim Paketi** aracılığıyla Akbank, **bulut altyapısı, hukuki destek ve dijital pazarlama araçları** gibi katma değerli hizmetlere erişim sağlayarak, start-up'ların finansal olmayan ölçeklenme engellerini aşmasına yardımcı oluyor.

**Akbank+** programı aracılığıyla çalışan girişimcilere destek olan Akbank, kurum içi girişimciler tarafından kurulan start-up'lara bugüne kadar toplam **1,4 milyon ABD doları yatırım** yaptı.

Üniversite öğrencileri ve yeni mezunları girişimcilik ekosistemiyle buluşturan **CaseCampus** ve Endeavor iş birliğiyle yürütülen start-up hızlandırma programı **Boost the Future**, başarıyla devam etti ve Türkiye'nin girişimcilik ekosistemini daha da güçlendirdi.

Dijital dönüşümle müşteri odaklı bir sigorta deneyimi sunan **Aksigorta**, Big Bang Startup Challenge etkinliğinde İTÜ Çekirdek Altın Paydaşı olarak yer aldı ve yapay zekâ teknolojileri geliştiren start-up'ları destekledi. Bu kapsamda şirket, binaların ve kritik altyapıların fiziksel bütünlüğü ve sağlığına yönelik çözümler sunan Sensed AI ile güvenlik ve operasyonel verimlilik için nesnelerin ve insanların analizini yapan SmartIR girişimlerine toplam **600 bin TL (her birine 300 bin TL) hibe** sağladı.

## GENÇLİK BANKACILIĞI VE SOSYAL ETKİ

Finansal kapsayıcılığın kalıcı etki yaratması için, bu sürecin erken yaşlarda başlaması gerekir. **Akbank'ın gençlere yönelik programları, "Hayata Atılacaklar" ve "Hayata Yeni Atılanlar"** olmak üzere iki ana müşteri segmentine hizmet veriyor. Üniversiteli gençlere yönelik bankacılık yaklaşımını (önceki adıyla Akbank FAV) güncelledikten sonra, Akbank **üniversiteli öğrenci müşteri tabanını 3,3 kat, toplam genç müşteri tabanını ise 2,3 kat artırdı.**

**AkÖde'nin Tosla uygulaması**, dijital kimlik kartları, sürdürülebilirlik odaklı kart ürünleri ve genç bireyler ile mikro işletmelere yönelik özel araçlar sunarak bu teklifi mobil öncelikli bir deneyimle tamamlıyor. Akbank, aynı zamanda sadakat platformunu da toplumsal fayda ile uyumlu hale getiriyor: Chip-para bağış özelliği, Mayıs 2024'ten bu yana Kurtaran Ev Derneği ve Tohum Otizm Vakfı ile gerçekleştirilenler dahil olmak üzere sekiz sivil toplum kampanyasına destek sağladı.

**Türkiye'nin finansal ekosistemi dönüşümünü sürdürürken, Sabancı Topluluğu kimsenin geride kalmaması yönündeki kararlılığını sürdürüyor. Finansal hizmetler stratejimize erişilebilirlik, eğitim, toplumsal cinsiyet dengesi ve girişimcilik odaklı güçlendirmeyi entegre ederek; her bireyin ve işletmenin değer yaratım sürecine katılmak için gerekli araçlara ve güvene sahip olduğu, daha kapsayıcı ve dayanıklı bir ekonomiye katkıda bulunuyoruz.**

# İnsan Kaynağımız İnsanlarla Geleceği Aydınlatmak

Enerji ve hareketin yarattığı bir doğa olayı olan kuzey ışıkları, Sabancı Holding'in dönüşüm gücünün merkezinde yer alan dinamik insan kaynağını yansıtıyor. Sürekli öğrenme, liderlik çevikliği ve geleceğe hazır iş gücü programlarına yaptığımız yatırımlarla çalışanlarımızın uzmanlık, iş birliği ve girişimcilik yetkinlikleriyle dönüşüme yön vermelerini sağlıyoruz. Kuzey ışıklarının gökyüzünü aydınlatması gibi, yeteneklerimiz de geleceği aydınlatıyor.

# İnsan Kaynağımız

*Sabancı Topluluğu, zengin çeşitliliğe sahip, yetkin ve geleceğe hazır insan kaynağından aldığı güçle geleceği şekillendiriyor.*

Aralık 2024 itibarıyla Sabancı Topluluğu, alt işveren çalışanları da dahil olmak üzere dünya genelinde 60 bini aşkın kişiye istihdam sağlıyor. Küresel liderlik hedefi doğrultusunda insan kaynağına yatırım yapmayı sürdüren Topluluk, çalışanlarını ortak hedefler etrafında birleştiren amaç odaklı ve yüksek performanslı bir kültür inşa ediyor. Tüm iş alanlarındaki dönüşümün hayata geçirilmesini sağlayan Sabancı Topluluğu çalışanları, sürdürülebilir büyümenin ve uzun vadeli değer yaratımının itici gücünü oluşturuyor.

## İşgücünün Cinsiyete Göre Dağılımı ✓



## Yönetici Rollerinin Cinsiyete Göre Dağılımı ✓



# İnsan Kaynakları Stratejimiz

*Sabancı Topluluğu'nun üç yıllık insan kaynakları yol haritası, insan kaynakları stratejisini yönlendiren beş ana temel üzerine inşa edilmiştir. Bu temeller, Topluluk genelinde yetenekleri nasıl çektiğimizi, geliştirdiğimizi ve güçlendirdiğimizi tanımlarken; sürdürülebilirlik, inovasyon ve amaç odaklı dönüşüm alanlarındaki liderliğimizi de pekiştirmektedir.*

## Sabancı Topluluğu İnsan Kaynakları Stratejisi

**1**

En İyi Yeteneği  
Kazandırma ve  
Elde Tutma

**2**

Hızlı, Esnek ve  
Çevik Hareket Eden  
Organizasyonlar  
Oluşturma

**3**

Amaç Odaklı Yüksek  
Performans  
Kültürü Yaratma

**4**

Ekipleri  
Güçlendiren  
Liderlik Anlayışı  
Geliştirme

**5**

Sürdürülebilir Yaşam  
için İnsan Odağını  
Güçlendirme

# İnsan Kaynakları Stratejimiz

## 1. EN İYİ YETENEĞİ KAZANDIRMA VE ELDE TUTMA

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

### İşveren Markası ve Kültürel Dönüşüm

2024 yılında, geleneksel işveren markası anlayışının ötesine geçerek, değerlerimizi; tüm çalışanlarla temas noktalarında somut hale getiren bütüncül bir dönüşüm sürecine girdik. Bu dönüşümü pekiştirmek amacıyla, mevcut ve potansiyel küresel çalışanlar arasında Sabancı işveren markasını güçlendirmek üzere İşveren Markası Projesi'ni başlattık.

Yapılan araştırmalar ve analizler doğrultusunda, "Sabancı ile Başlar" İşveren Değer Önerisi geliştirildi. "Sabancı ile Başlar" girişimi, İşveren Değer Önerisini amacımız ve bağlılık, tutku, özgünlük, cesaret ve sürekli gelişim gibi temel değerlerimizle uyumlu hale getirerek yeni bir dönemi başlattı.

Bu değerler; işe alım kampanyaları, uyum süreçleri, liderlik iletişimi ve sosyal inisiyatifler aracılığıyla günlük uygulamalara entegre edilerek yaşayan bir deneyime

dönüştü. 2024 yılında başlatılan kapsamlı bir aktivasyon süreci, önümüzdeki yıl da devam edecek.

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

### Küresel Bir İşveren Olarak Tanınma

Çabalarımız küresel ölçekte takdir gördü. Sabancı Holding, TIME dergisinin "2024 Dünyanın En İyi Şirketleri" listesinde 405. sırada yer alarak en üst sıradaki Türk şirketi oldu ve Forbes dergisinin "2024 Dünyanın En İyi İşverenleri" listesinde de yer aldı.

### Amaç Odaklı Yetenek Ekosistemi

Yerel ve küresel yetenekler için farklılaştırılmış işe alım stratejileri geliştirdik. Yeni Nesil Kariyer Deneyimi Programı ile üçüncü ve dördüncü sınıf lisans öğrencilerine üç aylık gerçek iş projelerinde yer alabilecekleri bir deneyim fırsatı sunduk. 2024 yılında programa 24 öğrenci katıldı ve katılımcıların %50'si kadınlardan oluştu.

SEED Dijital Genç Yetenek Programı, 0-3 yıl deneyimli dijital alanda yetkin profesyonelleri çekmek amacıyla yeniden tasarlandı ve 12.670 başvuru alındı. Katılımcılar,

dijital yetkinlik gelişimi, iş birliği ve liderlik gelişimine olan bağlılığımızı yansıtan beceri geliştirme yolculuklarına 2025 yılında başlayacak.

İşe alımların ötesinde, geçmişte stajyer, trainee, genç yetenek programı katılımcıları olmuş çalışanlarımız için kapsayıcı bir topluluk olan Sabancı Alumni Network hayata geçirdik. Bu ağ, marka elçileri, potansiyel yeniden işe alım adayları, işbirlikçiler ve inovasyon ortaklarından oluşan canlı bir ekosistem haline geldi. 2025 yılında, bu platformu tüm eski çalışanlarımızın katılımına açmayı planlıyoruz. Dijital kaynak kullanımlarını sadeleştirerek ve işveren markamızın erişimini güçlendirerek küresel yetenek havuzumuzu genişlettik. Bu sayede, yalnızca işe alıma odaklanan geleneksel yaklaşımdan uzaklaşarak, çalışan yaşam döngüsünün tamamını kapsayan ve amaca bağlı bir yetenek ekosistemine geçiş yaptık.

### İş Birliği ve İnovasyon için Köprüler Kurmak

2024 yılında, çalışan bağlılığı ve yeteneği elde tutma konusundaki ekosistem yaklaşımımızı güçlendirdik. Ortak öğrenmeyi, yetenek akışını ve işlevler arası iş birliğini teşvik etmek için Topluluk şirketleri arasında yeni köprüler kurduk. Sabancı Minds, HR Minds ve Digital Minds gibi topluluk tabanlı platformlar aracılığıyla çalışanları bir araya getirerek ortak deneyimler geliştirmelerini, fikir alışverişinde bulunmalarını ve Topluluk genelinde daha derin bir sosyal sermaye oluşturmalarını sağladık.

# İnsan Kaynakları Stratejimiz

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

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

## 2. HIZLI, ESNEK VE ÇEVİK HAREKET EDEN ORGANİZASYONLAR OLUŞTURMA

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

### Organizasyonel Çeviklik ve Stratejik Rol Uyumu

2024 yılında, **Kritik Roller Projesi** kapsamında, stratejik önceliklerimizle uyumlu nesnel bir çerçeve kullanarak "kritik roller" tanımladık. Bu yaklaşım, ücretlendirme ve yetenek yönetiminde daha etkili segmentasyon yapılmasını sağlarken; çalışanların elde tutulması ve yedekleme planlaması çalışmalarını da destekledi.

Proje kapsamında, Holding'in Topluluk şirketleriyle olan rolünü de netleştirdik. Holding, stratejik uyum, yetkinlik gelişimi ve ekosistem liderliğine odaklanırken; Topluluk şirketlerine kendi sektörlerinde liderlik yapabilmeleri için daha fazla operasyonel bağımsızlık ve çeviklik kazandırıldı.

### Esnek Yapılanma ve Geleceğe Hazır İş Gücü

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

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

### Üretken Yapay Zekâ Becerilerinin Geliştirilmesi ve İnovasyon

Sabancı Üniversitesi iş birliğiyle, Topluluk genelinde çalışan veri analistleri ve veri mühendislerine yönelik kapsamlı bir Üretken **Yapay Zekâ (GenAI) Programı** başlattık. Program, teknik becerilerin yanı sıra yapay zekânın etik ve gerçek dünyadaki uygulamalarına odaklanan bir anlayışla tasarlandı. Standart bir teknik eğitim sunmak yerine, katılımcıları belirsizlik ortamında güvenle ilerleyebilmeleri için merak, ortak yaratım ve stratejik düşünme odaklı bir bakış açısını benimsemeye davet ettik.

Katılımcılar, GenAI projeleri tasarlayıp uygulama, iş ihtiyaçlarına özel modelleri uyarlama, operasyonları optimize etme ve iç inovasyonu yönlendirme becerileri kazandılar. 2024 yılında, 19 çalışan programı başarıyla tamamladı ve fiili organizasyonel ihtiyaçlara çözüm sunan sekiz adet MVP (minimum uygulanabilir ürün) geliştirdi.

Bu uygulamalı ve etki odaklı girişim, geleceğe hazır iş gücü oluşturma konusundaki kararlılığımızı yansıtıyor. Amacımız, sadece yeni teknolojileri anlamak değil, aynı zamanda çalışma arkadaşlarımızı güçlendirerek bu araçları şekillendirmelerine ve uygulamalarına yardımcı olmak ve böylece uzun vadeli, sürdürülebilir değer yaratmak.

# İnsan Kaynakları Stratejimiz

## Fonksiyonlar Arası Mobilite ve Kariyer Gelişimi

2024 yılında, yapılandırılmış yetenek değerlendirme süreçleri ve esnek proje atamalarıyla fonksiyonlar arası iş birliğini derinleştirdik. Ekosistem bakış açısıyla ilerleyerek, sabit roller ve hiyerarşilerin ötesine geçip, yetkinlik, etki ve potansiyeli merkeze alan daha dinamik bir yetenek dolaşımı hedefledik.

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

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

## 3. AMAÇ ODAKLI YÜKSEK PERFORMANS KÜLTÜRÜ YARATMA

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

### Ortak Amaç ve Kültürel Hareketlilik

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

Sabancı Gençlik Seferberliği kapsamında, “Koşmaya Değer” sloganıyla 1.000’den fazla çalışanımızla İstanbul Maratonu’na katıldık ve en fazla bağış yapan holdingler arasında yer aldık.

15. Altın Yaka Ödüllerinde “Dijitalleşme ve Sürekli Gelişim”, “İnovasyon”, “Ölçeklenebilir Müşteri Deneyimi”, “Sürdürülebilirlik” ve “Yeni Neslin Sabancı’sı” kategorilerinde üstün başarılı projeler ödüllendirildi.

## İnsan Kaynağını Güçlendirmek

Sabancı Topluluğu’nda insan kaynaklarının gelişimi, organizasyonel stratejimizin temel taşlarından birini oluşturuyor. Çalışanlarımızın potansiyellerini tam olarak gerçekleştirmelerini sağlayan, sürekli öğrenme ve mesleki gelişimi teşvik eden bir kültürü desteklemeye kararlıyız. 2024 yılında, eğitim ve gelişim programlarına önemli yatırımlar gerçekleştirdik. Bu yatırımlar, iş gücümüzün yetkinliklerini ve becerilerini geliştirmeye olan bağlılığımızı yansıtıyor. Kapsamlı eğitim girişimleri ve sağlam bir kariyer yönetimi çerçevesi ile yetenekleri geliştirmeyi, yüksek performansı ödüllendirmeyi ve rol veya statüye bakılmaksızın her çalışanın Topluluk içinde büyüme ve ilerleme fırsatlarına sahip olmasını sağlamayı hedefliyoruz.

Çalışanların kariyer gelişimini teşvik etmek, mevcut yetenekleri geliştirmek ve yüksek performansı ödüllendirerek çalışan bağlılığını artırmak, yetenek ve kariyer yönetimi yaklaşımımızın temel unsurlarını oluşturuyor. Bu bağlamda, kariyer yönetimi süreçleri aracılığıyla çalışanları kariyer yolculuklarında destekliyor ve Topluluk içinde farklı alanlarda veya daha üst pozisyonlarda yer almalarını kolaylaştırıyoruz. Şirket, birim, mavi yaka, beyaz yaka veya alt işveren statüsüne bakılmaksızın, Topluluk içindeki tüm çalışanların gelişimine odaklanıyoruz.

# İnsan Kaynakları Stratejimiz

**1,7 milyon** saat ✓

Çalışanlara Verilen  
Toplam Eğitim

**32** saat ✓

Çalışan başına  
Ortalama Eğitim

**408** milyon TL ✓

Toplam Eğitim Yatırımı

## Gelecek Odaklı Öğrenme ve Gelişim Stratejisi

2024 yılında, "Sabancı ile Başlar" girişimini takiben, kapsayıcı, zenginleştirici ve sürdürülebilir bir öğrenme kültürünü teşvik etmeyi amaçlayan gelecek odaklı bir öğrenme ve gelişim stratejisi hayata geçirdik. Bu yaklaşımımız, bilgiyi birlikte öğrenen, paylaşan ve üzerine inşa eden bir "öğrenen ve öğreten organizasyon" olma hedefimizi yansıtıyor.

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

Strateji aynı zamanda şu alanlara odaklanıyor:

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

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

### Toplam Eğitim Saati<sup>59</sup> ✓

2020

1 milyon

2021

1,5 milyon

2022

1,6 milyon

2023

1,6 milyon

2024

1,7 milyon

**5.713** saat ✓

Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Eğitimi

**88.304** saat

Taşeronlara Sağlanan Eğitim<sup>60</sup>

**45.490** saat ✓

Sürdürülebilirlik ve Çevre Eğitimi

**35.593** saat ✓

Rüşvet ve Yolsuzlukla Mücadele Eğitimi

**15.844** saat ✓

Etik Eğitimi

<sup>59</sup> İSG eğitimleri dahil değildir.

<sup>60</sup> Brisa, Kordsa ve Enerjisa Üretim'i kapsamaktadır.

# İnsan Kaynakları Stratejimiz

## Amaç Odaklı Performans Kültürü

Hedefler ve Kilit Sonuçlar (OKRs – Objectives and Key Results) ile Temel Performans Göstergeleri (KPIs – Key Performance Indicators) temelli şeffaf, çevik ve katılımcı bir performans sistemi; düzenli geri bildirim kültürünü güçlendirirken çalışan gelişimini desteklemektedir. 2024 yılında, Topluluk genelinde çalışanların %100'üne performans değerlendirmesi uygulandı. Sayısal ölçütlerin ötesine geçerek, çalışanlarla liderler arasında gerçekleşen kariyer sohbetlerine ve hedef belirleme görüşmelerine güçlü bir şekilde odaklandık. Bu diyaloglar; uzlaşma, öz değerlendirme ve öz hedefler için anlamlı temas anları yarattı. Performans süreci, düzenli kontrol görüşmeleri, gelişim odaklı geri bildirim oturumları ve ilerlemeyi takip etmek ve katkıları görünür kılmak için yapılandırılmış araçları kapsayacak şekilde genişletildi.

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

## Kurum İçi Mobilite ve Kariyer Fırsatları

Sabancı Kariyer Portalı üzerinden pozisyon duyuru, başvuru ve aday gösterme süreçlerini sürdürdük. Çalışanlarımıza farklı şirketlerde, sektörlerde ve roller

arasında deneyim kazanabilecekleri olanaklar sunduk. 2024 yılında, Topluluk bünyesinde açılan pozisyonların 77'si iç adaylarla doldurulurken, toplam 11.964 yeni çalışan Topluluğa katıldı.

## Ücretlendirme – Toplam Ödül Yaklaşımı

Performans yönetimine ek olarak, emsal gruplar ve sektör uygulamalarıyla uyumlu çeşitli yan haklar, takdir

ve destekleyici uygulamalar sunuyoruz. Baz ücret, çalışanın rolünün büyüklüğü, kapsamı, önem düzeyi, gerektirdiği yetkinlikler, sorumluluk seviyesi ve profesyonel deneyimine göre belirlenmekte olup her yıl gözden geçiriliyor. Her Sabancı Topluluğu şirketi, pozisyonun statüsüne ve bireysel beklentilere göre uyarlanmış farklı içerik ve esneklik düzeylerine sahip yan hak uygulamaları sunuyor.

## Ücretlendirme – Toplam Ödül Modeli



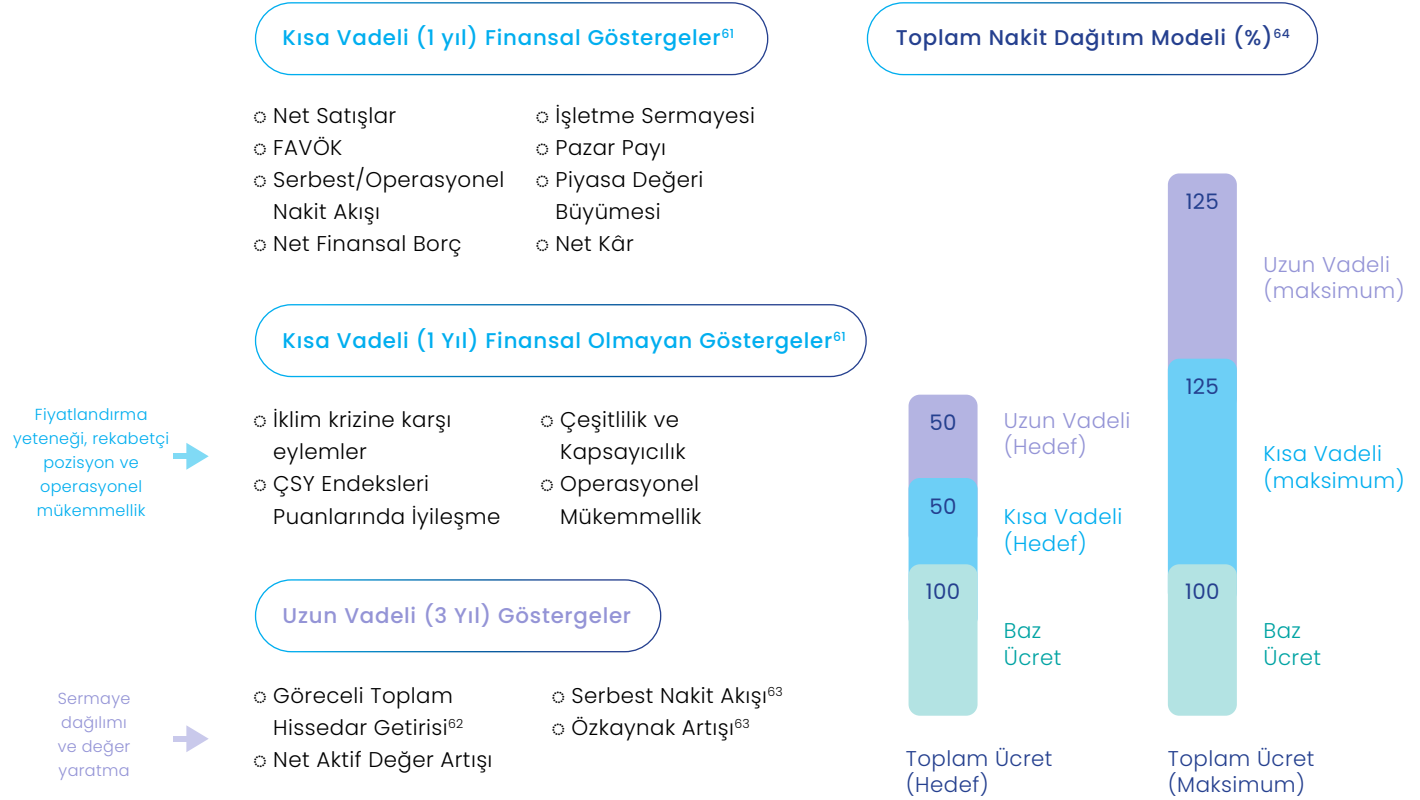
# İnsan Kaynakları Stratejimiz

## Sürdürülebilir Değer Yatırımına Bağlı Teşvik Planları

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

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

Değişken ücret sistemleri için 2024 yılında baz alınan Temel Performans Göstergeleri aşağıdaki gibidir:



<sup>61</sup> Kısa vadeli göstergeler, bu sayfadaki listeyi sınırlı olmayıp, yalnızca örnek olarak paylaşılmaktadır.

<sup>62</sup> Borsaya kote şirketler için emsalleri ile karşılaştırıldığında piyasa değerindeki değişim.

<sup>63</sup> Borsaya kote olmayan şirketler için

<sup>64</sup> Bir şirket genel müdürü için örnek modeldir. Bu oranlar yalnızca örnek amaçlıdır ve hedef performans ile maksimum performans arasındaki kazanç değişimini göstermektedir.

# İnsan Kaynakları Stratejimiz

## Rekabetçi Ücretlendirme ile Dayanıklılık

2024 yılında, Topluluk makroekonomik göstergeler ve piyasa koşulları doğrultusunda çalışan refahını korumak amacıyla ara dönem maaş artışı uyguladı. Sabancı Holding, aynı zamanda Topluluk şirketleri genelinde yapılandırılmış ücret kıyaslamaları uygulayarak ücretlendirmede adaleti de gözetti. Ücretlendirme stratejilerimiz, kurum içi eşitliği ve piyasa rekabet gücünü ön plana taşıırken, çalışanlarımızın tüm yaşam evrelerindeki ihtiyaç çeşitliliğine hitap eden esnek yan haklar da sunmaktadır.

## Ücretlendirmede Cinsiyet Eşitliği ile Eşit Ücretin Sağlanması

Cinsiyet eşitliği, Sabancı Topluluğu'nun ücretlendirme modelini tanımlayan temel kriterlerden biridir.

## Topluluğumuzda kadın ve erkek çalışanlar eşit ücret almaktadır; kadın-erkek ücret oranı 1,0'dır.

Sabancı Topluluğu, cinsiyete dayalı ham ücret farkına tolerans göstermez ve tüm seviyelerdeki çalışanlar için eşit işe eşit ücret uygulamasını yıllık olarak izler. Eşitsizlik tespit edilmesi durumunda, şirketler iki yıl içinde potansiyel maaş ayarlamaları da dahil olmak üzere düzeltici yol haritaları uygulamak zorundadır.

## 4. EKİPLERİ GÜÇLENDİREN LİDERLİK ANLAYIŞI GELİŞTİRME

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

### Liderlik Modelinde Dönüşüm

2024 yılında **Sabancı Liderlik Modeli'ni**, katılımcı ve kapsayıcı bir süreçle yeniledik. Yeni model, büyümeyi yönlendiren, dönüşümü mümkün kılan, organizasyon genelinde bağlantıları güçlendiren geleceğe hazır ekosistem liderlerin gelişimine odaklanıyor. Bu dönüşümle birlikte liderlik anlayışı, sadece ekip yönetimiyle sınırlı kalmayıp; iş birliği, yenilikçilik ve ekosistem bakış açısına öncelik veren bir yapıya evriliyor. Bu değişen vizyonu yansıtmak ve Topluluğun uzun vadeli stratejisiyle uyumu sağlamak için yedekleme planlaması ve liderlik değerlendirme süreçleri güncellendi.

## Yöneticilere Yönelik Eğitim

2024 yılında, yapay zekanın endüstrileri, ekipleri ve karar alma süreçlerini nasıl yeniden şekillendirebileceğine dair hem teknik anlayış hem de stratejik düşünme becerileri geliştirmek amacıyla **Generative AI (Üretici Yapay Zekâ) Liderlik Programları** tasarladık. Liderlerin bireysel ihtiyaçlarına göre kendi öğrenme yolculuklarını şekillendirebilmeleri için özelleştirilmiş bir GenAI eğitim kataloğu oluşturuldu.

Ayrıca, dijital merakı yüksek ve dönüşüm odaklı liderlerden oluşan iki yeni fonksiyonlar arası topluluk olan **"Sabancı Minds"** ve **"Digital Minds"** hayata geçirildi. Bu topluluklar, GenAI bakış açısını hem iş stratejimize hem de insan kaynakları liderlik modelimize entegre eden öğrenme hızlandırıcıları ve inovasyon kuluçka merkezleri işlevi gördü.

Yapay zekâ ile insan gelişimini bir araya getiren bu yaklaşım, liderlerimizin değişimi yalnızca yönetmelerini değil; içgörü, empati ve etkiyle yönlendirmelerini sağlayan bir liderlik anlayışını pekiştirdi.

# İnsan Kaynakları Stratejimiz

## Liderlik Gelişim Programları

### TP-X

Topluluğa yeni katılan, kariyerinin başındaki yüksek potansiyelli bireylere destek sağlar.

 1,5 yıl  25

### X-POSURE

Orta kademe liderlerin potansiyellerini geliştirir.

 1,5 yıl  23

### TP-X MEZUNLARINA YÖNELİK PROGRAM

Dünyanın önde gelen üniversiteleri tarafından verilen liderlik geliştirme sertifika programları yoluyla TP-X mezunlarının güçlendirilmesini sağlar.

 1,5 yıl  7

### X-POSURE MEZUNLARINA YÖNELİK PROGRAM

Columbia Business School'un İşletme Programı aracılığıyla X-POSURE mezunlarının güçlendirilmesini sağlar.

 1,5 yıl  5

### SABANCI DÖNÜŞÜM EKİBİ (SATT) PROGRAMI

Sabancı Holding Yürütme Kurulu Üyeleri ve Şirket Genel Müdürleri, "Değer Yaratma" temasıyla 8-11 Ekim tarihleri arasında düzenlenen ve bir günlük Londra gezisi içeren bu programda değer yaratımı, stratejik yatırım fırsatları ve dönüşüm alanlarında birlikte etkileşimde bulunmuştur.

 Yılda 4 kez  32

### İK YOLCULUĞU

Küresel bakış açılarını ve yöntemlerini bir araya getiren program, Topluluk bünyesindeki İnsan Kaynakları liderlerini geleceğe hazır bir ekosisteme hazırlamaktadır.

 1 yıl  24

### X-CELERATE

CXO liderlerinin dönüşümünü destekler ve küresel liderlik perspektiflerini derinleştirir.

 1,5 yıl  22 kişiden oluşan 2 grup

### SABANCI MINDS

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

 Yılda bir kez  ~200

 Süre

 Katılımcı Sayısı

# İnsan Kaynakları Stratejimiz

## 5. SÜRDÜRÜLEBİLİR YAŞAM İÇİN İNSAN ODAĞINI GÜÇLENDİRME

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

### Amaca Uyumlu Çalışan Deneyimi

2024 yılında, çalışan refahı, bağlılığı, kapsayıcılık ve sürdürülebilirlik konularında derin ve insan odaklı bir bakış açısıyla yaklaşarak “önce insan” kültürümüzü güçlendirmeye devam ettik.

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

2024 yılında gerçekleştirilen en güncel Çalışan Bağlılığı Anketi, çalışanların duygu durumu, kurum kültürü ve gelişim alanlarına ilişkin önemli içgörüler sağladı. Anket verileri yalnızca toplanmakla kalmadı, sistematik olarak analiz edildi, aksiyon planlarına dönüştürüldü ve bu planlar düzenli olarak takip edilip geliştirildi. Çalışanlar, bağlılık sonuçları, planlanan girişimler ve daha bağlı ve katılımcı bir iş gücü oluşturmaya yönelik liderlik taahhütleri hakkında bilgilendirildi.

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

### Sürdürülebilirlik Akademisi

2024 yılında çalışanlarımıza; çevresel ve sosyal etki, yönetim farkındalığı ve sürdürülebilir liderlik gibi konularda kapsamlı ve yapılandırılmış eğitimler sunmak amacıyla Sürdürülebilirlik Akademisi'ni hayata geçirdik. Bu akademi, sürdürülebilirlik odaklı bakış açısını geliştirmeyi ve düşünce yapısında dönüşüm sağlamayı hedefliyor.

Akademinin kuruluşu, Sabancı Topluluğu genelinde ÇSY yetkinliklerini iş süreçlerine dahil etme yolculuğumuzda

önemli bir dönüm noktası oldu. Akademi sadece bir eğitim girişimi olmanın ötesinde, sürdürülebilirlik düşünce yapısını besleyen temel bir platform işlevi görüyor. Her bir çalışanın düşünme, karar alma ve liderlik yapma biçimlerine çevresel, sosyal ve yönetim ilkelerini entegre etmesini sağlayarak, uzun vadeli sürdürülebilir etki yaratma konusundaki kararlılığımızı güçlendiriyor.

### Sabancı Life ve İşyeri Esenliği

Sürdürülebilir ve anlam dolu yaşam tarzlarını daha fazla teşvik etmek amacıyla, 21.500'den fazla çalışana; alışveriş, eğitim ve sağlık gibi alanlarda 42 özel avantaj sunan kurumsal sadakat platformu “**Sabancı Life**”ı hayata geçirdik. Bu girişim, çalışanlarımızın ekosistem genelinde aidiyet ve takdir duygularını derinleştirdi.

2024 yılında iyi yaşam stratejimiz; ruh sağlığı kaynaklarının güçlendirilmesi, esnek çalışma modelleri ve iş-özel yaşam dengesini destekleyen politika iyileştirmelerini de kapsayacak şekilde genişletildi. Bu programlar, duygusal dayanıklılıktan ergonomik güvenliğe kadar çalışan ihtiyaçlarının tüm yelpazesine hitap ederek herkesin görüldüğünü, güvende olduğunu ve desteklendiğini hissetmesini sağlamayı hedefledi.

# İnsan Kaynakları Stratejimiz

## Önce İş Sağlığı ve Güvenliği

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

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

## İnsan Odaklı Politikalar

İnsan Kaynakları politikalarımız adalet, kapsayıcılık ve şeffaflık ilkelerine dayanıyor. 2024 yılında, açık iletişim, kapsayıcı yan haklar ve iş gücümüzün farklılık gösteren ihtiyaçlarına göre tasarlanmış gelişim fırsatlarına öncelik vererek insan odaklı kültürümüzü güçlendirmeye devam ettik.

Topluluk şirketlerinin tümüne, sanayi ilişkileri ve iş hukuku alanındaki potansiyel risklere ilişkin düzenli ve veriye dayalı bilgilendirmeler yapıldı. Gelişen çalışma modellerini desteklemek amacıyla mevzuata uygun esnek çalışma uygulamaları devreye alındı. Çalışanların örgütlenme ve toplu pazarlık yapma haklarına tam anlamıyla saygı gösterildi. Sendikal örgütlenme süreçlerinde tarafsızlık ilkemizi sürdürdük. İşçi ve işveren sendikalarıyla yürütülen yapıcı iş birlikleri, iş barışının korunmasına katkı sağladı. Sabancı Topluluğu mavi yakalı çalışanlarının 85'i bir sendikaya üyedir.

TÜSİAD İstihdam ve Sosyal Güvenlik Çalışma Grubu lideri olarak, iş hukuku uyumu, istihdam teşvikleri, güvenli esnek çalışma düzenlemeleri ve geleceğin işleri gibi konularda kamu politikalarının şekillendirilmesine katkı sağladık. TÜSİAD'ın görüş oluşturma süreçlerine aktif olarak katıldık ve Türkiye'nin değişen iş gücü gündemine yönelik araştırma girişimlerini destekledik.

## ÇSY İlkelerini Çalışan Deneyimine Entegre Etmek

2024 yılında, iş gücü stratejimize Çevresel, Sosyal ve Yönetişim (ÇSY) ilkelerini daha güçlü şekilde entegre etmeye yönelik önemli adımlar attık. Esnek çalışma modelleri; kapsamı genişletilen ebeveyn izni, daha geniş sağlık sigortası kapsamı ve yaşam döngüsünün her aşamasındaki çalışanlara hitap eden kapsayıcı yan hak yapıları ile desteklendi.

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

# İnsan Hakları, Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık

Dünya genelinde alt işveren çalışanları dahil olmak üzere toplam 60 bini aşkın çalışandan oluşan iş gücümüz Sabancı Topluluğu, çeşitliliği yüksek ve yetkin insan kaynağının gücünü kullanarak küresel bir lider olmaya kararlıdır. Vizyonumuz, insan haklarına duyduğumuz derin saygıya ve fırsat eşitliğine olan bağlılığımıza dayanıyor ve bu sayede daha kapsayıcı ve dayanıklı bir geleceği güvenle inşa etmemizi sağlıyor.

[Sorumlu Yatırım Politikamız](#) ve Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık (DEI) Düzenlememiz kapsamında, yatırımlarımız, insan hakları uygulamalarımız ve DEI girişimlerimiz genelde sorumlu davranışa yönelik yaklaşımımızı ve net duruşumuzu ortaya koyan güçlü yönetim araçları oluşturduk.

Sabancı Topluluğu olarak, farklı bakış açıları, geçmişler ve deneyimlerle zenginleşen bir iş gücünün kültürümüzü güçlendirdiğine, inovasyonu teşvik ettiğine ve sürdürülebilir büyümeyi desteklediğine inanıyoruz. DEI, yalnızca bir niyet beyanı değil, politikalarımıza ve günlük uygulamalarımıza yerleşmiş bir ilkedir. Irk, cinsiyet, etnik köken, cinsel yönelim, engellilik durumu veya diğer kimlik boyutlarından bağımsız olarak, her bireyin değer gördüğü, saygı duyulduğu ve güçlendirildiği bir çalışma ortamı oluşturmakta kararlıyız.

Kapsayıcı ve destekleyici bir ortamı aktif olarak teşvik etmek amacıyla bilinçsiz önyargı eğitimleri, kapsayıcı işe alım ve terfi uygulamaları, çalışan grupları ve mentorluk girişimleri gibi hedef odaklı programları hayata geçiriyoruz.

2024 yılında tüm çalışanlarımıza toplumsal cinsiyet eşitliği eğitimi verdik. Eğitim; toplumsal cinsiyet normları, önyargılar, ayrımcılık, cinsel taciz, kapsayıcı dil kullanımı ve bilinçsiz önyargılar gibi temel başlıkları kapsadı.

Ayrıca, kapsayıcılığın en üst kademedan başladığının da bilincindeyiz. Bu kapsamda, Sabancı Holding, [Yönetim Kurulu Üyeleri Çeşitlilik Politikası](#) benimsemiştir. Bu politika; farklı geçmişlere, deneyimlere ve niteliklere sahip profesyonellerin aday gösterilme sürecine dahil edilmesini teşvik ederek Yönetim Kurulu'nun etkinliğini artırmayı ve kurumsal performansı iyileştirmeyi hedeflemektedir. Politika; yaş, milliyet, cinsiyet kimliği, etnik köken, dil, engellilik, kültürel geçmiş ve mesleki deneyim açısından çeşitliliği önceliklendirir. 31 Aralık 2024 itibarıyla Sabancı Holding Yönetim Kurulu'nun %44'ü kadın üyelerden oluşmaktadır ve bu oran, kadınların en az %30 oranında temsil edilmesi hedefimizin oldukça üzerindedir.

DEI taahhütlerimiz günlük uygulamalara da yansıyor. Tüm çalışanların cinsiyete bakılmaksızın bakım sorumluluklarını aktif olarak üstlenmelerini destekliyor, doğum izni sonrası işe dönüş yapan kadın çalışanlarımızın entegrasyon süreçlerini kolaylaştırıyoruz. Bu çabalarımız, yalnızca doğru olanı yapma irademizi değil, aynı zamanda karmaşık ve birbirine bağlı bir dünyada sürdürülebilir değer yaratımı için kapsayıcı bir çalışma ortamının gerekliliğine olan inancımızı da ortaya koyuyor.

## Doğum/Ebeveynlik izni (2024)

|                                                      | Kadın | Erkek   |
|------------------------------------------------------|-------|---------|
| Doğum/ebeveynlik izni verilen çalışanlar             | 892 ✓ | 1.658 ✓ |
| Doğum/ebeveynlik izninden sonra işe dönen çalışanlar | 873 ✓ | 1.650   |

# İnsan Hakları, Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık

Sabancı Topluluğu'nda çalışanlarımızın 31'i, yöneticilerimizin ise %44'ü kadındır. Bu oranları daha da iyileştirmek ve herkes için eşit fırsatları sağlamak adına çalışmalarımızı sürdürüyoruz.

*Sabancı Holding olarak, kadın liderlerin oranını 2030 yılına kadar, halihazırda AB ortalaması ile uyumlu olan 2020 verilerine göre %32'lik bir artışla %50'ye çıkarmayı taahhüt ediyoruz.*

*Sabancı Topluluğu olarak, 2030 yılına kadar hem STEM hem de gelir getirici rollerdeki kadın oranını %50'ye çıkarmayı taahhüt ediyoruz.*

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

**%33** ✓

STEM Roller<sup>65</sup>

**%45** ✓

Gelir Getirici  
Yönetici Roller<sup>66</sup>

<sup>65</sup> Bilim, teknoloji, mühendislik ve matematik

<sup>66</sup> Gelir getirici roller, pozisyon boş kaldığında şirket için gelir kaybına neden olan rolleri ifade eder.

**Sabancı Topluluğu, aşağıda belirtilen girişimler aracılığıyla toplumda kadınların temsilini ve güçlendirilmesini teşvik etmeye öncülük ediyor:**

## Kadının Güçlenmesi Prensipleri (WEPs)

**WEPs'e imza atan şirketler arasında Sabancı Holding, Akbank, Akçansa, Aksigorta, Brisa, Carrefoursa, Çimsa, Enerjisa Enerji, Enerjisa Üretim, Kordsa ve Teknosa yer alıyor.** Sabancı Holding, Akbank, Akçansa, Aksigorta, Brisa, Carrefoursa, Çimsa, Enerjisa Enerji, Enerjisa Üretim, Kordsa ve Teknosa, Birleşmiş Milletler Toplumsal Cinsiyet Eşitliği ve Kadının Güçlenmesi Birimi (UN Women) ve Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi ortaklığında kurulan Kadının Güçlenmesi Prensipleri (WEPs) Platformu'nun imzacılarından. Bu ilkeler, iş dünyasında cinsiyet eşitliğini ve kadın çalışanların ekonomik olarak güçlendirilmesini desteklemektedir. Sabancı Holding, 2011 yılında Birleşmiş Milletler Kadının Güçlenmesi Prensipleri Bildirgesi'ni imzalayan ilk Türk şirketi olmuştur. Sabancı Holding, Kadının Güçlenmesi Bildirgesi'ni imzalayarak iş yerinde kadın-erkek eşitliği yaklaşımını benimsediğini ve desteklediğini beyan etmiş ve bu alanda birçok şirkete öncülük etmiştir.

## İş'te Eşitlik Bildirgesi

Dünya Ekonomik Forumu (WEF) bünyesinde toplumsal cinsiyete dayalı eşitsizliklerle mücadele amacıyla oluşturulan görev grubu altında, Türkiye'de işgücüne katılımda yaşanan cinsiyet uçurumunu kapatmak amacıyla Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı bünyesinde

"İş'te Eşitlik Platformu" kurulmuştur. Platform, kadınların işgücüne katılımını artırmak, karar alma mekanizmalarında daha aktif yer almalarını sağlamak, eşit fırsat ve kaynaklardan yararlanmalarını temin etmek hedefleriyle çalışmalarını sürdürmektedir. Platform tarafından yayınlanan taahhüt bildirgesinde 11 madde yer almaktadır.

## Geleceğini Kuran Genç Kadınlar

Sabancı Topluluğu, sanayi ve iş alanlarındaki faaliyetlerinin gücünü Sabancı Vakfı aracılığıyla çeşitli sosyal ve kültürel çalışmaları desteklemek için kullanmaktadır. Vakıf, "Geleceğini Kuran Genç Kadınlar" projesi ile istihdamda, eğitimde veya öğretimde yer almayan (NEET - Not in Education, Employment, or Training) genç kadınları desteklemektedir. Proje, NEET kadınların sorunlarını ve ihtiyaçlarını görünür kılmayı ve bu sorunlara ve ihtiyaçlara yönelik mekanizmalar kurmayı amaçlamaktadır. Proje aynı zamanda NEET kadınlarını güçlendirerek sosyal ve ekonomik katılımlarını artıracaktır.

## %30 Kulübü

Sabancı Holding, %30 Kulübü Türkiye'ye aktif olarak üyedir. %30 Kulübü, kadınların güçlendirilmesini teşvik ederek ve Yönetim Kurulları ve C-Suite dahil olmak üzere Türkiye'deki tüm üst düzey karar alma seviyelerinde cinsiyet çeşitliliğinin artırılmasını savunarak, cinsiyet eşitliği mücadelesini ilerletme ve iş ortamında olumlu değişiklikleri teşvik etme yönünde önemli bir rol oynamaktadır.

# İnsan Hakları, Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık



İnsan Hakları ve Durum Tespiti Süreci'ne ilişkin daha fazla bilgi için lütfen [Sabancı Topluluğu Sorumlu Yatırım Politikası](#) ve [Sabancı Topluluğu İş Etiği Kuralları](#)'na bakınız.

## İNSAN HAKLARI

**Sabancı Topluluğu olarak, faaliyetlerimiz ve değer zincirimiz genelinde insan haklarını desteklemeyi taahhüt ediyoruz. Uluslararası standartları benimsiyor ve standartlara uyumu Sorumlu Yatırım Politikamız, Sabancı Topluluğu Davranış Kuralları ve ilgili iç politikalarımızla güvence altına alıyoruz.**

Sorumlu Yatırım Politikası'nın Yatırım başlığı kapsamındaki Durum Tespit Süreci, Topluluk şirketlerinin değer zincirlerindeki öncelikli alanlarının uyumunu tespit etmek amacıyla yapılan analizleri ifade eder.

Bu kapsamda, Politika'da tanımlanan bazı faaliyetler, başta çevreyi koruma, iş sağlığı ve güvenliği ve insan hakları ile ilgili olanlar olmak üzere yerel ve uluslararası mevzuat ihlalleri nedeniyle yasaklanmıştır.

Bu faaliyetler arasında, yasal asgari ücretin altında işçi çalıştırmak, sendikalaşmayı engellemek, eşit ve adil muamele ilkelerini ihlal etmek, çocuk işçi çalıştırmak veya zorla çalıştırmak ve insan kaçakçılığı yapmak yer almaktadır.

Hassas ve yerli toplulukların rızası olmaksızın yerlerinden edilmelerine veya haklarının ihlal edilmesine yol açan faaliyetlerin yanı sıra istismar, dolandırıcılık, rüşvet ve yolsuzluk içeren faaliyetler de yasaklanmıştır.

2024 yılında, birçok Sabancı Topluluğu şirketi, **Birleşmiş Milletler İş Dünyası ve İnsan Hakları Rehber İlkeleri, Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) Sözleşmeleri ve OECD Rehberleri** gibi uluslararası standartlara uyum sağlayarak **insan hakları durum tespiti süreçlerini** önemli ölçüde ilerletmiştir.

**Enerjisa Üretim**, İnsan Hakları Politikasını güncelledi ve İnsan Hakları Standartları Operasyonel Prosedürlerini içeren **Kurumsal İnsan Hakları Yönetim Sistemi**'ni oluşturdu. Şirket, Sürdürülebilirlik, Hukuk ve Uyum, İnsan ve Kültür, İç Denetim ve Satın Alma gibi departmanların yer aldığı **çapraz fonksiyonlu bir görev gücü** aracılığıyla **İnsan Hakları Durum Tespiti** (HRDD) sürecini başlattı. Bir **insan hakları risk envanteri** oluşturdu ve bunu kurumsal risk yönetim sistemine entegre etmeye başladı. İlgili politika belgelerini, durum tespiti gereklilikleriyle tam uyum sağlayacak şekilde yeniden düzenlemeye başladı. Ayrıca, Toplumsal Cinsiyete Dayalı Şiddet ve Taciz'e (GBVH) yönelik gelişmiş mekanizmaları da devreye aldı.

**Çimsa**, değer zinciri genelindeki insan hakları risklerini değerlendirmek amacıyla Pozitif Etki Odak Grubu altında bir **İnsan Hakları Alt Çalışma Grubu** oluşturdu. Sürdürülebilirlik, İSG ve Çevre Direktörlüğü koordinasyonunda yürütülen bu çalışma grubunda; İK, Risk ve İç Kontrol, Etik ve Uyum, İSG ve Tedarik Zinciri temsilcileri yer alıyor ve çalışmalar İç Denetim tarafından

gözetiliyor. Elde edilen bulgular, Sürdürülebilirlik Yönetim Komitesi'ne raporlanarak insan haklarının temel iş süreçlerine entegrasyonu destekleniyor.

**Temsa**, tedarik zincirinde insan hakları durum tespitini resmileştirmek amacıyla tedarikçi Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık (DEI) uyum mekanizmaları geliştirdi ve ÇSY denetimlerinin kapsamını genişleterek İnsan Hakları Durum Tespiti (HRDD) kriterlerini daha sistematik bir şekilde entegre etmeyi taahhüt etti.

Topluluk genelinde, yönetim yapılarının resmileştirerek, politikaları uluslararası standartlarla uyumlu hale getirerek ve operasyonel entegrasyonu derinleştirerek **insan hakları yaklaşımımızın temelini güçlendirmeye devam ediyoruz. Çapraz fonksiyonlu çalışma grupları oluşturarak, şikâyet ve vaka yönetim sistemlerini geliştirerek ve insan hakları kriterlerini tedarikçi etkileşimleri ve kurumsal risk yönetimi süreçlerine sistematik olarak entegre ederek çalışmalarımızı ilerletiyoruz.**

Bu adımlar, insan hakları konusundaki **taahhütten uygulamaya geçişi simgeleyen stratejik bir dönüşümü** ifade ediyor. Tüm operasyonlar ve değer zinciri boyunca, insan hakları durum tespitini daha fazla şeffaflık, hesap verebilirlik ve Topluluk genelinde uyumu arttırarak entegre etmeye yönelik çalışmalarımız devam ediyor.

# İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetimi

*“Önce İş Sağlığı ve Güvenliği” ilkesini benimseyerek, çalışan refahının önemini her fırsatta vurguluyoruz.*

Mükemmelliğe olan bu bağlılığımız, yalnızca Topluluğumuz çalışanlarını değil, tüm paydaşlarımızı da kapsıyor. Bu anlayışla, çalışan sağlığı ve güvenliği konusunda hem ilgili mevzuata hem de iç standartlarımıza uyum sağlıyoruz.

İş sağlığı ve güvenliği uygulamalarımızı sürekli geliştirme ve standartlaştırma kararlılığıyla kapsamlı eğitim programları ve bilgi aktarımı mekanizmaları yürütüyoruz. Tüm faaliyetlerimizde ilgili yasal ve düzenleyici gerekliliklere tam uyum sağlarken, küresel eğilimleri ve iyi uygulamaları da proaktif biçimde süreçlerimize entegre ediyoruz.

İş Sağlığı ve Güvenliği (İSG) politikalarımızın şekillendirilmesinde çalışan katılımının ve görüş bildirme mekanizmalarının önemini farkındayız. Bu doğrultuda, çalışan geri bildirimlerinin iş sağlığı ve güvenliği kararlarımıza etkisinin iletilmesine yönelik iletişim yöntemlerimizi geliştirmeye devam ediyoruz.

Güvenli bir çalışma ortamı sağlamak için tüm operasyonlarımızda kapsamlı risk ve tehlike

değerlendirmeleri gerçekleştiriyoruz. Bu değerlendirmeler ve buna bağlı eylem planları iç süreçlerimizin bir parçası olsa da, kamuya açık raporlamada şeffaflık düzeyimizi artırma gerekliliğinin bilincindeyiz. Önümüzdeki dönemde, önceliklendirilen eylem planlarımızın İSG risklerini azaltmaya yönelik ölçülebilir hedeflerle nasıl hizalandığını ve bu hedeflere yönelik ilerlemenin nasıl takip edildiğini daha şeffaf şekilde paylaşmayı hedefliyoruz.

Ayrıca, acil durumlara hazırlık stratejilerinin açık ve kamuya duyurulmuş şekilde tanımlanmasının önemini de kabul ediyoruz. Bu stratejiler, paydaş güveninin sağlanması ve kolektif hazırlığın güçlendirilmesi açısından kritik önemdedir. Aynı şekilde, İSG performansının belirlenen hedeflerle karşılaştırmalı olarak değerlendirilmesinde şeffaflığı artırmak için çalışıyoruz. Bu yaklaşımın, sürekli gelişim ve hesap verebilirlik kültürümüzü desteklediğine inanıyoruz.

İşle ilgili vakalara yönelik iç teftişler ve soruşturmaların sonuçlarını daha kapsamlı şekilde paylaşmaya yönelik çabalarımızı artırıyoruz. Bu kararlılığımız, güvene dayalı, açık ve ortak öğrenmeye odaklı bir kültürü destekliyor.

Ayrıca, İSG kriterlerinin birleşme ve satın alma (M&A) süreçlerine entegre edilmesinin bütüncül bir İSG stratejisi için gerekli olduğunun farkındayız. Bu entegrasyonun değer zinciri genelinde nasıl uygulandığını takip



[ISO 45001 sertifikasyonuna sahip Sabancı Topluluğu tesisleri için lütfen Rapor'un web sitesindeki İndirme Merkezi bölümünde yer alan ISO Sertifikaları Dokümanı'nı okuyunuz.](#)

edebilmek ve raporlayabilmek amacıyla daha güçlü mekanizmalar geliştirmekteyiz.

Topluluğumuzdaki şirketleri pek çoğu, ISO 45001 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi sertifikasyonuna sahiptir. Bu sertifikalar, iş sağlığı ve güvenliği konusundaki güçlü yaklaşımımızın bir göstergesidir. Yalnızca sertifikasyonla yetinmiyor, yürütülen İSG faaliyetlerinin kamuoyunda görünürlüğünü artırmaya da odaklanıyoruz.

2024 yılında, çalışanlarımız ve alt işveren çalışanları da dahil olmak üzere **toplam 492 bin saat İSG eğitimi**<sup>67</sup> verilmiştir. Bu çabalar, Topluluk genelinde sıfır kaza kültürünü oluşturma yönündeki kararlılığımızı ortaya koymaktadır.

Sabancı Topluluğu olarak, tüm şirketlerimizde sıfır iş kazası hedefiyle faaliyet gösteriyoruz. 2024 yılında şirketlerimizde toplam **2.083 kaza** meydana gelmiştir. **Kayıp Gün Oranı (LDR) %8,27** olarak gerçekleşmiş, raporlanan meslek hastalığı sayısı **9** olmuştur. Topluluk genelindeki **Devamsızlık Oranı (AR) ise 0,28'dir.**

Sabancı Topluluğu'nda çalışan sağlığı ve güvenliği, sürdürülebilir iş performansının temel taşlarından biri ve ortak bir sorumluluktur. Daha güvenli ve sağlıklı çalışma ortamları yaratmak için yeni uygulamaları yakından izliyor ve benimsiyor, riskleri değerlendiriyor ve öngörülü bir yaklaşımla sürekli gelişim sağlıyoruz.

<sup>67</sup> Topluluk çalışanlarını ve alt işveren çalışanlarını kapsar.

# Ekler

|     |                                        |
|-----|----------------------------------------|
| 165 | Ek 1: Paydaş İlişkileri ve İletişimi   |
| 166 | Ek 2: Kurumsal Üyelikler ve Girişimler |
| 167 | Ek 3: Performans Göstergeleri          |
| 174 | Ek 4: Raporlama İlkeleri               |
| 181 | Ek 5: Bağımsız Güvence Raporu          |
| 185 | Ek 6: GRI İçerik Endeksi               |

# Ek 1: Paydaş İlişkileri ve İletişimi

Sabancı Holding olarak, paydaşlarımızla iş birliği ve etkin iletişim yoluyla paydaşlarımızın önceliklerine uyum sağlıyor, güçlü ve şeffaf ilişkiler geliştiriyoruz.

| Paydaşlar                                     | Sıklık              | İletişim Platformları                                                                                                                                                                                                      | Paydaş Öncelikleri                                                                                                                                                                                                              |
|-----------------------------------------------|---------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Çalışanlar                                    | Günlük              | Düzenli e-postalar, çalışan-CEO buluşmaları, sosyal aktiviteler, farklı konularda atölye çalışmaları, çalışan bağlılığı ve memnuniyeti anketleri, eğitimler                                                                | İş sonuçları, ücretlendirme, performans ve yetenek yönetimi, çalışan gelişimi, liderlik, Topluluk şirketleri arası iletişim, iş-özel hayat dengesi, sürdürülebilirlik performansı, çalışma ortamında çeşitlilik ve kapsayıcılık |
| Hissedarlar ve Yatırımcılar                   | Sürekli             | Yatırımcı toplantıları, konferanslar, roadshowlar, SBU günü toplantıları, analist günü toplantıları, ÇSY günü toplantıları, kurumsal ve yatırımcı ilişkileri web siteleri, faaliyet raporları, sürdürülebilirlik raporları | Finansal performans, sürdürülebilirlik performansı, gelecek hedefleri, sorumlu yatırım anlayışı                                                                                                                                 |
| Tedarikçiler                                  | Düzenli             | Denetimler, tedarikçi toplantıları, eğitimler                                                                                                                                                                              | İş performansı, teşvikler, kalite, sürdürülebilir iş modellerine yatırım                                                                                                                                                        |
| Bayiler ve İş Ortakları                       | Haftada en az 1 kez | Düzenli toplantılar, saha ziyaretleri                                                                                                                                                                                      | İş performansı, iş hedefleri                                                                                                                                                                                                    |
| Mesleki Kuruluşlar                            | Düzenli             | Toplantılar, paneller, proje ortaklıkları                                                                                                                                                                                  | Sektörel sorunlar, uyum, kıyaslama, savunuculuk, sektörün geliştirilmesi                                                                                                                                                        |
| Kamu Kurumları                                | Düzenli             | Düzenli toplantılar, projeler                                                                                                                                                                                              | Uyum, performans ve hesap verebilirlik                                                                                                                                                                                          |
| Ulusal ve Uluslararası Düzenleyici Kuruluşlar | Düzenli             | Paneller, konferanslar, düzenli toplantılar                                                                                                                                                                                | Uyum, gelişmiş standartlar, şeffaflık ve kamu güveni                                                                                                                                                                            |
| Yerel Yönetimler                              | Düzenli             | Ziyaretler, paneller                                                                                                                                                                                                       | Sosyal etki, kamu hizmetleri, yerel kalkınma, sürdürülebilirlik konularında ortaklık                                                                                                                                            |
| Sivil Toplum Örgütleri                        | Ayda en az 1 kez    | Konferanslar, proje ortaklıkları, paneller, düzenli toplantılar                                                                                                                                                            | Sosyal adalet ve toplumun güçlendirilmesi, düşünce liderliği, sürdürülebilirlik konularında ortaklık, savunuculuk, etki gücü                                                                                                    |
| Üniversiteler                                 | Proje bazlı         | Kariyer günleri, proje ortaklıkları                                                                                                                                                                                        | Araştırma ve geliştirme, eğitim, endüstri ortaklıkları, inovasyon, yetenek geliştirme ve toplum üzerinde olumlu etki yaratma                                                                                                    |
| Medya                                         | Günlük              | Basın toplantıları, basın bültenleri, özel röportajlar, özel haber çalışmaları, dijital iletişim kanalları                                                                                                                 | İş hedeflerinin gelişimi, sektörel gelişimin tetiklenmesi, gündem değerlendirmesi, şeffaflık                                                                                                                                    |

## Ek 2: Kurumsal Üyelikler ve Girişimler

| Paydaşlar                                                   | Temsiliyet                                                         |
|-------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| Dünya Ekonomik Forumu (WEF)                                 | Partner                                                            |
| %30 Kulübü Türkiye                                          | Üye                                                                |
| Dünya Sürdürülebilir Kalkınma İş Konseyi (WBCSD)            | Üye                                                                |
| Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi              | Üye                                                                |
| Türk Sanayicileri ve İş İnsanları 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                                                                |
| İstanbul Ticaret Odası (İTO)                                | Üye                                                                |
| Yatırımcı İlişkileri Derneği (TÜYİD)                        | Üst Düzey Temsil, Yönetim Kurulu Üyesi ve Üye                      |
| Yönetim Kurulu Üyeleri Derneği (YÜD)                        | Üye                                                                |
| The American Turkish Society                                | Yönetim Kurulu Üyesi                                               |
| Dünya Enerji Konseyi                                        | Yönetim Kurulu Üyesi                                               |
| Türkiye Çimento Müstahsilleri Birliği                       | Başkan                                                             |
| Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası (ÇEİS)             | Yönetim Kurulu Üyesi/Üye                                           |
| Küresel Çimento ve Beton Birliği (GCCA)                     | Üye                                                                |
| Global Impact Coalition                                     | Üye                                                                |
| İş Dünyası Plastik Girişimi (İPG)                           | Üye                                                                |
| İş Dünyası ve Sürdürülebilir Kalkınma Derneği (SKD Türkiye) | Yönetim Kurulu Üyesi/Üye                                           |
| Etik ve İtibar Derneği (TEİD)                               | Üye                                                                |
| Türkiye İnsan Yönetimi Derneği (PERYÖN)                     | Üye                                                                |
| UNICEF Türkiye                                              | Üye                                                                |
| Türkiye İç Denetim Enstitüsü (TİDE)                         | Etik Kurulu Üyesi                                                  |

## Ek 3: Performans Göstergeleri

### ÇEVRESEL PERFORMANS GÖSTERGELERİ

| Enerji Tüketimi                                            | 2021       | 2022       | 2023       | 2024         |
|------------------------------------------------------------|------------|------------|------------|--------------|
| Toplam enerji tüketimi (MWh)                               | 43.342.048 | 38.141.793 | 33.014.062 | 36.681.225 ✓ |
| Yenilenebilir enerji tüketimi (MWh)                        | 355.920    | 1.169.642  | 1.369.537  | 1.822.402 ✓  |
| Satın alınan ısı/buhar/soğutma (kg)                        | 39.873     | 37.802     | 30.925     | 215.814 ✓    |
| Çevresel Yatırımlara Bağlı Elde Edilen Tasarruf ve Azaltım | 2021       | 2022       | 2023       | 2024         |
| Enerji tasarrufu (MWh)                                     | 43.157     | 73.792     | 70.816     | 31.569 ✓     |
| Sera gazı emisyon azaltımı (ton CO <sub>2</sub> e)         | 117.570    | 334.678    | 300.431    | 77.334 ✓     |
| Sera Gazı Salımı (ton CO <sub>2</sub> e)                   | 2021       | 2022       | 2023       | 2024         |
| Kapsam 1                                                   | 9.977.578  | 9.065.147  | 8.077.625  | 8.845.242 ✓  |
| Kapsam 2 (pazar-bazlı)                                     | 1.227.675  | 887.826    | 863.964    | 845.520 ✓    |
| Toplam (Kapsam 1 ve Kapsam 2 (Pazar-bazlı))                | 11.205.253 | 9.952.973  | 8.941.589  | 9.687.762 ✓  |
| Kapsam 3                                                   | 11.594.615 | 10.290.896 | 9.368.685  | 10.073.041 ✓ |
| Toplam                                                     | 22.799.868 | 20.243.869 | 18.310.274 | 19.760.803 ✓ |

## Ek 3: Performans Göstergeleri

| Hava Salımı (kg)                       | 2021       | 2022       | 2023        | 2024          |
|----------------------------------------|------------|------------|-------------|---------------|
| NOx                                    | 36.759.565 | 28.042.536 | 19.566.984  | 11.419.470    |
| SOx                                    | 10.962.819 | 3.650.508  | 3.548.438   | 3.794.691     |
| Kalıcı organik kirleticiler (POP)      | -          | 0.000124   | 0.42        | -             |
| Uçucu organik bileşikler (VOC)         | 347.715    | 252.415    | 251.361     | 300.936       |
| Tehlikeli hava kirleticiler (HAP)      | 11.183     | 850        | 38.295      | 258.367       |
| Parçacıklı madde (PM)                  | 301.282    | 306.490    | 120.020     | 640.410       |
|                                        |            |            |             |               |
| Su Tüketimi (m³)                       | 2021       | 2022       | 2023        | 2024          |
| Su tüketimi                            | 10.585.542 | 8.429.288  | 8.034.293   | 8.910.471 ✓   |
| Su çekimi*                             | 10.647.280 | 10.026.518 | 342.535.940 | 316.761.476 ✓ |
| Geri kazanılan ve tekrar kullanılan su | %23        | %31        | %38         | 26% ✓         |
| Toplam deşarj edilen su miktarı        | 5.378.280  | 2.340.655  | 334.217.456 | 307.881.435 ✓ |

## Ek 3: Performans Göstergeleri

| Atık (ton)                                                         | 2021   | 2022      | 2023      | 2024        |
|--------------------------------------------------------------------|--------|-----------|-----------|-------------|
| Tehlikeli atık                                                     | 8.206  | 10.625    | 10.436    | 19.240 ✓    |
| Tehlikesiz atık                                                    | 34.555 | 41.819    | 44.843    | 53.813 ✓    |
| Kül atığı dahil tehlikesiz atık                                    | -      | 2.333.819 | 2.373.644 | 1.531.856 ✓ |
| Kül atığı hariç toplam atık                                        | 42.761 | 52.445    | 55.279    | 73.053 ✓    |
| Kül atığı dahil toplam atık                                        | -      | 2.344.445 | 2.384.080 | 1.551.096 ✓ |
| Yeniden kullanılan ve geri dönüştürülen atık oranı                 | %80    | %78       | %94       | %57 ✓       |
| Kül atığı dahil yeniden kullanılan ve geri dönüştürülen atık oranı | -      | %2        | %2        | %3 ✓        |
| Plastik tüketimi                                                   | 2.725  | 4.066     | 4.256     | 42.054 ✓    |

| Yoğunluk Göstergeleri                                          | 2021   | 2022  | 2023  | 2024    |
|----------------------------------------------------------------|--------|-------|-------|---------|
| Enerji yoğunluğu (MWh/ milyon TL)                              | 284,93 | 94,51 | 71,70 | 63,12 ✓ |
| Sera gazı emisyon yoğunluğu (ton CO <sub>2</sub> e/ milyon TL) | 73,66  | 24,66 | 19,42 | 16,72 ✓ |
| Su yoğunluğu (m <sup>3</sup> / milyon TL)                      | 70,11  | 24,78 | 17,45 | 15,09   |
| Atık yoğunluğu (ton/milyon TL)                                 | 0,28   | 0,13  | 0,12  | 0,12    |
| Kül atığı dahil atık yoğunluğu (ton/milyon TL)                 | -      | 5,71  | 5,18  | 2,68    |

## Ek 3: Performans Göstergeleri

### EKONOMİK PERFORMANS GÖSTERGELERİ

| Toplam Çevre Yatırım Miktarları (TL)      | 2021        | 2022          | 2023          | 2024            |
|-------------------------------------------|-------------|---------------|---------------|-----------------|
| Azaltım yatırımları                       | 148.608.145 | 3.463.624.009 | 5.695.878.806 | 1.322.162.018 ✓ |
| Geçiş yatırımları                         | 72.309.255  | 297.802.375   | 322.281.017   | 162.159.671 ✓   |
| Kolaylaştırıcı yatırımlar                 | 255.505.514 | 1.290.404.438 | 3.494.471.303 | 2.738.903.905 ✓ |
| Kanunen zorunlu çevre harcamaları         | 19.952.712  | 39.984.869    | 114.372.066   | 197.319.835 ✓   |
| Kanunen zorunlu olmayan çevre harcamaları | 14.407.163  | 62.933.911    | 239.866.027   | 398.492.817 ✓   |

### SOSYAL PERFORMANS GÖSTERGELERİ

| Kategoriye Göre Çalışan Sayısı                  | 2021   |        | 2022   |        | 2023   |        | 2024     |          |
|-------------------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|----------|----------|
|                                                 | KADIN  | ERKEK  | KADIN  | ERKEK  | KADIN  | ERKEK  | KADIN    | ERKEK    |
| Toplam çalışan sayısı                           | 14.118 | 33.687 | 15.218 | 34.687 | 15.969 | 35.137 | 16.988 ✓ | 37.351 ✓ |
| Toplu iş sözleşmesi kapsamındaki çalışan sayısı | 4.321  | 18.496 | 3.022  | 17.485 | 3.047  | 16.137 | 3.353    | 16.186   |
| Engelli çalışan sayısı                          | 246    | 986    | 274    | 1.032  | 304    | 986    | 323      | 994      |
| Yabancı çalışan sayısı                          | 1      | 15     | -      | 14     | 40     | 240    | 48.218   | 216.809  |
| Tam zamanlı çalışan sayısı                      | -      | -      | 15.173 | 34.659 | 15.872 | 34.939 | 16.644   | 35.612   |
| Yarı zamanlı çalışan sayısı                     | -      | -      | 45     | 28     | 65     | 48     | 61       | 41       |

## Ek 3: Performans Göstergeleri

|                                                   | 2021   |        | 2022   |        | 2023   |        | 2024    |         |
|---------------------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|---------|
| Yaşa Göre Çalışanlar                              | KADIN  | ERKEK  | KADIN  | ERKEK  | KADIN  | ERKEK  | KADIN   | ERKEK   |
| 30 yaş altı                                       | 3.556  | 6.995  | 4.010  | 7.409  | 4.385  | 7.879  | 4.181   | 8.005   |
| 30-50 yaş arası                                   | 10.404 | 25.529 | 10.990 | 25.849 | 11.237 | 24.794 | 10.658  | 24.554  |
| 50 yaş üstü                                       | 158    | 1.163  | 218    | 1.429  | 264    | 1.540  | 497     | 2.352   |
| Yeni İşe Alınan Çalışanlar                        | KADIN  | ERKEK  | KADIN  | ERKEK  | KADIN  | ERKEK  | KADIN   | ERKEK   |
| 30 yaş altı                                       | 2.008  | 3.668  | 2.788  | 3.300  | 3.240  | 4.432  | 3.145 ✓ | 4.060 ✓ |
| 30-50 yaş arası                                   | 818    | 1.567  | 1.306  | 1.789  | 1.475  | 2.142  | 1.675 ✓ | 2.362 ✓ |
| 50 yaş üstü                                       | 4      | 57     | 18     | 71     | 31     | 111    | 73 ✓    | 262 ✓   |
| İşten Ayrılan Çalışan Sayısı                      | KADIN  | ERKEK  | KADIN  | ERKEK  | KADIN  | ERKEK  | KADIN   | ERKEK   |
| Toplam ayrılan çalışan sayısı                     | 2.015  | 3.569  | 2.089  | 3.719  | 3.064  | 5.516  | 3.923 ✓ | 7.714 ✓ |
| İşten ayrılan 30 yaş altı çalışan sayısı          | 923    | 1.300  | 962    | 1.561  | 1.506  | 2.079  | 1.975 ✓ | 3.046 ✓ |
| İşten ayrılan 30-50 yaş arası çalışan sayısı      | 1.068  | 2.023  | 1.094  | 1.938  | 1.484  | 2.953  | 1.803 ✓ | 4.073 ✓ |
| İşten ayrılan 50 yaş üstü çalışan sayısı          | 24     | 246    | 33     | 220    | 74     | 484    | 145 ✓   | 595 ✓   |
| Kendi isteğiyle işten ayrılan çalışan sayısı      | 1.329  | 2.223  | 1.621  | 2.613  | 2.261  | 3.422  | 2.406   | 4.259   |
| Kendi isteğiyle işten ayrılan çalışan devir oranı | 0,09   | 0,07   | 0,11   | 0,08   | 0,14   | 0,10   | 0,14    | 0,11    |
| Toplam çalışan devir oranı                        | 0,14   | 0,11   | 0,14   | 0,11   | 0,19   | 0,16   | 0,23 ✓  | 0,18 ✓  |

## Ek 3: Performans Göstergeleri

|                                                                        | 2021      |       | 2022      |       | 2023      |       | 2024        |         |
|------------------------------------------------------------------------|-----------|-------|-----------|-------|-----------|-------|-------------|---------|
| Annelik/Babalık izni                                                   | KADIN     | ERKEK | KADIN     | ERKEK | KADIN     | ERKEK | KADIN       | ERKEK   |
| Annelik/Babalık izninden yararlanan çalışan sayısı                     | 749       | 1.775 | 798       | 1.894 | 539       | 1.727 | 892 ✓       | 1.658 ✓ |
| Annelik/Babalık izninin sona ermesinden sonra işe dönen çalışan sayısı | 682       | 1.775 | 755       | 1.894 | 464       | 1.580 | 873 ✓       | 1.650   |
| Annelik izninin sona ermesinden sonra işe dönen çalışan oranı          | %90       |       | %95       |       | %86       |       | %98 ✓       |         |
| Eğitim Saatleri                                                        | 2021      |       | 2022      |       | 2023      |       | 2024        |         |
| Toplam eğitim saati                                                    | 1.508.379 |       | 1.644.186 |       | 1.623.084 |       | 1.764.301 ✓ |         |
| Çalışan başına ortalama eğitim saati                                   | 32        |       | 33        |       | 32        |       | 32 ✓        |         |
| Etik eğitimleri                                                        | 1.425     |       | 12.432    |       | 15.692    |       | 15.844 ✓    |         |
| Sürdürülebilirlik eğitimleri                                           | 21.118    |       | 14.700    |       | 29.036    |       | 45.490 ✓    |         |
| Çeşitlilik ve kapsayıcılık eğitimleri                                  | 18.476    |       | 21.078    |       | 10.638    |       | 5.713 ✓     |         |
| Rüşvet ve yolsuzlukla mücadele eğitimleri                              | 8.890     |       | 36.770    |       | 11.245    |       | 35.593 ✓    |         |
| Kişi başı ortalama eğitim harcaması (kişi/saat)                        | 1.425     |       | 2.765     |       | 4.951     |       | 7.523 ✓     |         |

## Ek 3: Performans Göstergeleri

| İş Sağlığı ve Güvenliği (İSG) Göstergeleri (Çalışanlar) | 2021    | 2022    | 2023    | 2024      |
|---------------------------------------------------------|---------|---------|---------|-----------|
| Ölümlü Kaza Sayısı                                      | 3       | 1       | 2       | 3 ✓       |
| Kaza Sayısı*                                            | 518     | 547     | 698     | 2.083 ✓   |
| Meslek Hastalığı Sayısı                                 | 16      | 9       | 6       | 9 ✓       |
| Kaza Sıklık Oranı**                                     | 0,89    | 0,87    | 1,18    | 16,11     |
| Kayıp İş Günü Oranı***                                  | 11,83   | 7,26    | 7,28    | 7,88 ✓    |
| Devamsızlık Oranı (AR)****                              | -       | -       | -       | 0,28 ✓    |
| Yaralanmaya Bağlı Devamsızlık                           | 5.387   | 4.573   | 4.319   | 5.349 ✓   |
| İSG Eğitimleri                                          | 496.915 | 568.651 | 570.615 | 492.583 ✓ |
| Çalışan Başına Ortalama İSG Eğitimi Saati               | 10      | 11      | 11      | 9         |

| Milletlerine Göre Çalışanlar | 2023   | 2024     |
|------------------------------|--------|----------|
| Türkiye                      | 51.095 | 50.613 ✓ |
| Almanya                      | 2      | 13 ✓     |
| Endonezya                    | -      | 1.117 ✓  |
| Hollanda                     | 2      | 3 ✓      |
| İspanya                      | -      | 135 ✓    |
| Tayland                      | 1      | 361 ✓    |
| Amerika Birleşik Devletleri  | 1      | 738 ✓    |
| Diğer                        | 5      | 1.359 ✓  |
| Toplam                       | 51.106 | 54.339 ✓ |

\* Raporlama döneminde toplam kaza sayısı artışı Enerji Enerji'nin yalnızca kritik kazaları bildirmek yerine tüm vakaları açıklamasından kaynaklanmaktadır.

\*\* Bildirilen olay sayısının artması nedeniyle artış göstermiştir.

\*\*\* 2023 verisi hesaplama hatası üzerine yeniden raporlanmıştır

\*\*\*\* AR= (Devamsızlık yapılan gün sayısı / Toplam çalışma günü) x 100

## Ek 4: Raporlama İlkeleri

Bu Raporlama İlkeleri (“İlkeler”), Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş. ve bağlı Topluluk şirketlerinin (topluca “Sabancı Holding”, “Topluluk”) 2024 Sürdürülebilirlik Raporu kapsamında sınırlı güvenceye tabi göstergelerin veri hazırlama ve raporlama metodolojilerini belirtmektedir. Kapsam dahilindeki göstergeler arasında sosyal, çevresel ve ekonomik ölçütler yer almaktadır. Topluluk yönetimi, göstergelerin ilkelere uygun süreçlerin ve kontrollerin uygulanmasından sorumludur.

Aksi belirtilmedikçe, bu rehberdeki veriler 2024 mali yılına (1 Ocak – 31 Aralık 2024) ilişkin olup, yalnızca 2024 Sürdürülebilirlik Raporunun raporlama kapsamı dâhilinde tanımlanan şirketlerin ilgili faaliyetleriyle sınırlıdır.

### GENEL RAPORLAMA İLKELERİ

Bu rehber dokümanın hazırlanmasında aşağıdaki prensipler dikkate alınmıştır:

- Bilgi Hazırlama: Bilginin kullanıcılarına bilginin uygunluk ve güvenilirliğinin Temel ilkelerini vurgulamak, ve
- Bilgi Raporlama: Bilgilerin önceki yıl dahil verilerle karşılaştırılabilirlik/ tutarlık ilkelerini ve kullanıcılara netlik sağlayan anlaşılabilirlik/şeffaflık ilkelerini vurgulamak.

## Ek 4: Raporlama İlkeleri

### Çevresel Performans Göstergeleri

| Tür                      | Gösterge                                                           | Raporlama rehberi / Tanım                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|--------------------------|--------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Enerji<br>Tüketimi       | Toplam enerji tüketimi (MWh)                                       | Doğal gaz, kömür, akaryakıt, LPG, CNG, petrokok, alternatif yakıtlar, dizel, benzin ve yenilenebilir/yenilenemez kaynaklardan sağlanan elektrik dâhil olmak üzere birincil enerji kaynaklarından raporlama döneminde tüketilen toplam enerji miktarı. Enerji tüketimi MWh olarak raporlanır; dönüşüm katsayılarında uluslararası referanslar (örn. IEA veya IPCC) kullanılır.                                                                                             |
|                          | Yenilenebilir enerji tüketimi (MWh)                                | Topluluk çapında; tesis içinde üretilip tüketilen yenilenebilir yakıt ve elektriği ile Menşe Garantileri aracılığıyla veya sertifikalar yoluyla satın alınan yenilenebilir enerjiyi kapsayan, toplam tüketilen yenilenebilir enerji miktarı. Şebekeden sağlanan elektrik, ilgili sertifikalar kullanımdan düşülmedikçe yenilenebilir olarak kabul edilemez.Oran, yenilenebilir enerji tüketiminin toplam enerji tüketimine bölünmesiyle hesaplanır.                       |
| Sera Gazı<br>Emisyonları | Satın alınan ısı/buhar/soğutma (kg)                                | R22, SF6, R407C, R134A, R410A ve CO2 gibi dış kaynaklardan satın alınan ısı, buhar veya soğutma enerjisinin raporlama dönemindeki miktarının kilogram (kg) cinsinden ifadesi. Bu satın alımlar, Kapsam 2 sera gazı emisyon hesaplamalarına dâhildir.                                                                                                                                                                                                                      |
|                          | Kapsam 1 (ton CO <sub>2</sub> e)                                   | Kazanlar, fırınlar veya araçlardaki yakıt yakımı ile proses emisyonları gibi, işletmenin sahip olduğu veya kontrol ettiği kaynaklardan kaynaklanan doğrudan sera gazı emisyonları.                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|                          | Kapsam 2 (piyasa bazlı) (ton CO <sub>2</sub> e)                    | Satın alınan veya temin edilen elektrik, buhar, ısı ya da soğutmanın tüketiminden kaynaklanan dolaylı sera gazı emisyonları. Piyasa bazlı yöntem, işletmenin elektrik satın alma tercihleriyle ilişkili emisyon faktörlerini (örneğin yenilenebilir enerji sertifikaları veya yeşil enerji sözleşmeleri) yansıtır.                                                                                                                                                        |
|                          | Toplam (Kapsam 1 ve Kapsam 2 piyasa bazlı) (ton CO <sub>2</sub> e) | Kapsam 1 ve piyasa bazlı Kapsam 2 sera gazı emisyonlarının toplamı, ton CO <sub>2</sub> e eşdeğeri olarak raporlanır.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|                          | Kapsam 3 (ton CO <sub>2</sub> e)                                   | Kapsam 2'nin ötesindeki değer zincirinden kaynaklanan dolaylı sera gazı emisyonları. Bu kapsam; satın alınan mal ve hizmetler, sermaye malları, yakıt ve enerjiyle ilişkili faaliyetler, ulaştırma, işletme atıkları, iş seyahatleri, çalışanların işe gidiş gelişleri, kiralanan varlıklar, satılan ürünlerin kullanımı ve ömrünün sonu, bayilikler ve yatırımları kapsar. Sabancı Holding Kapsam 3 Kategori 15 emisyonlarını öz sermaye payı yaklaşımına göre raporlar. |
|                          | Sera Gazı Emisyonları (GHG) Konsolidasyon Yaklaşımı                | Sabancı Holding'in sera gazı emisyonları, finansal konsolidasyonla uyumlu şekilde öz sermaye payı yaklaşımıyla hesaplanır. Böylece Holding'e atfedilen net gelir payı ile emisyon payı arasında tutarlılık sağlanır ve tüm ilgili şirketler sahiplik payı oranında konsolide edilir.                                                                                                                                                                                      |

## Ek 4: Raporlama İlkeleri

| Tür            | Gösterge                                                        | Raporlama rehberi / Tanım                                                                                                                                                                                          |
|----------------|-----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Su<br>Tüketimi | Su tüketimi (m³)                                                | Çevreye veya üçüncü taraflara geri kazandırılmayan suyun toplam miktarı. Su tüketimi, su çekimi ile su deşarjı arasındaki farktır ve buharlaşan, ürünlere giren veya farklı bir havzaya deşarj edilen suyu içerir. |
|                | Su çekimi (m³)                                                  | Raporlama döneminde tatlı yüzey suyu, acı yüzey suyu/deniz suyu, yenilenebilir yeraltı suyu, yenilenemez yeraltı suyu, üretilen/sürüklenen su ve üçüncü taraf kaynaklardan çekilen toplam su hacmi.                |
|                | Geri kazanılan ve yeniden kullanılan su (%)                     | Dış kaynaklardan çekilen ve deşarj edilmeden önce süreçlerde birden fazla kez kullanılan su miktarı. Bu gösterge, geri kazanılan/yeniden kullanılan su miktarının toplam tüketilen suya oranını gösterir.          |
|                | Deşarj edilen toplam su miktarı (m³)                            | Raporlama döneminde tatlı yüzey sularına, acı yüzey sularına/deniz sularına, yeraltı sularına ve üçüncü taraf tesislerine deşarj edilen suyun toplam hacmi.                                                        |
| Atık           | Tehlikeli atık (ton)                                            | Yanıcı, toksik, aşındırıcı, reaktif veya patlayıcı gibi fiziksel, kimyasal veya biyolojik özellikleri dolayı insan sağlığına veya çevreye zarar verebilecek atıkların toplam miktarı, ton cinsinden raporlanır.    |
|                | Tehlikesiz atık (ton)                                           | Doğrudan insan sağlığına veya çevreye tehdit oluşturmayan ancak uygun geri dönüşüm veya bertaraf gerektiren atıkların toplam miktarı. Örnekler: ambalaj atıkları, cam, evsel atıklar ve hurda metal.               |
|                | Kül dâhil tehlikesiz atık (ton)                                 | Raporlama dönemi boyunca oluşan, yanma sonucu ortaya çıkan inorganik kalıntı (kül) dahil olmak üzere toplam tehlikesiz atık miktarı.                                                                               |
|                | Kül hariç toplam atık (ton)                                     | Raporlama döneminde ortaya çıkan toplam tehlikeli ve tehlikesiz atık miktarı; kül atıkları hariçtir.                                                                                                               |
|                | Kül dâhil toplam atık (ton)                                     | Raporlama döneminde ortaya çıkan toplam tehlikeli ve tehlikesiz atık miktarı; kül atıkları dâhildir.                                                                                                               |
|                | Geri kullanılan ve geri dönüştürülen atık yüzdesi (%)           | Geri dönüşüm, yeniden kullanım ve enerji geri kazanımı için yakma dâhil olmak üzere, geri kazanılan atık miktarının toplam tehlikeli ve tehlikesiz atığa oranı.                                                    |
|                | Kül dâhil geri kullanılan ve geri dönüştürülen atık yüzdesi (%) | Kül dâhil geri kazanılan atık miktarının toplam tehlikeli ve tehlikesiz atık (kül dâhil) miktarına oranı.                                                                                                          |
|                | Plastik tüketimi (ton)                                          | Tek kullanımlık plastik ürünler, plastik ambalajlar, geri dönüştürülmüş plastik ve diğer plastikler dâhil olmak üzere raporlama döneminde tüketilen toplam plastik miktarı.                                        |

## Ek 4: Raporlama İlkeleri

| Tür      | Gösterge                                                      | Raporlama rehberi / Tanım                                                                                                                                                                                                 |
|----------|---------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Yoğunluk | Enerji yoğunluğu (MWh/milyon TL)                              | Banka hariç toplam enerji tüketiminin, gelir tutarına bölünmesiyle elde edilen değer; MWh/milyon Türk lirası cinsinden raporlanır ve Topluluk düzeyinde hesaplanır.                                                       |
|          | Sera gazı emisyon yoğunluğu (ton CO <sub>2</sub> e/milyon TL) | Toplam sera gazı emisyonlarının (Kapsam 1 + Kapsam 2 piyasa bazlı) banka hariç toplam gelire bölünmesiyle elde edilen değer; ton CO <sub>2</sub> e/milyon Türk lirası olarak raporlanır ve Topluluk düzeyinde hesaplanır. |

### Ekonomik Performans Göstergeleri

| Tür                 | Gösterge                               | Raporlama rehberi / Tanım                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|---------------------|----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Çevresel Yatırımlar | Toplam çevresel yatırımlar (TL)        | "Çevresel Yatırımlar" kategorisi, şirketin ana faaliyet alanında gerçekleştirilen, çevre dostu, önemli bir zarar vermeyen ve raporlama dönemi içinde yapılan yeni veya büyüme odaklı yatırımları içerir. Mevcut faaliyetlerin iyileştirilmesine yönelik iç yatırımlar (örneğin verimlilik projeleri) bu kategoriye dahil değildir. Tüm tutarlar Türk Lirası (TL) cinsinden raporlanır. Yatırımlar, herhangi bir çevresel hedefi olumsuz etkilememelerini sağlayan Önemli Zarar Vermemek – Do No Significant Harm (DNSH) ilkesine uygun olmalıdır. Çevresel yatırımlar 3 ana başlık altında analiz edilir: |
|                     | Azaltım yatırımları (TL)               | Kaynak tüketimini veya karbon emisyonlarını doğrudan azaltan projelere yapılan sermaye harcamaları; yenilenebilir enerji projeleri, döngüsel ekonomi projeleri, karbonsuzlaşma ve verimlilik projeleri dahildir.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|                     | Geçiş yatırımları (TL)                 | Konvansiyonel teknolojilerden daha sürdürülebilir uygulamalara geçişe yardımcı olan yatırımlar; alternatif hammaddelere geçiş, adaptasyon ve modernizasyon projeleri.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|                     | Kolaylaştırıcı yatırımlar (TL)         | Sürdürülebilir teknolojilerin yaygınlaşmasını destekleyen ve sektörler arasında sinerji yaratan yatırımlar; örneğin elektrikli araç şarj altyapısı, yenilenebilir enerji dağıtım altyapısı ve batarya üretimi.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Çevresel Harcamalar | Toplam çevresel harcamalar (TL)        | Tüm çevre harcamalarının toplamı, çevresel etkiyi azaltmayı veya mevcut faaliyetlerin verimliliğini artırmayı amaçlayan teknolojik yenilikler, süreç iyileştirmeleri ve çevre dostu altyapıyı içerir. Çevre harcamaları 2 ana başlık altında analiz edilir:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|                     | Yasal zorunlu çevresel harcamalar (TL) | Çevre mevzuatı gereği yapılması zorunlu olan işletme veya sermaye harcamaları; baca gazı arıtma sistemleri, zorunlu enerji verimliliği projeleri ve atık yönetim önlemleri gibi.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|                     | Yasal olmayan çevresel harcamalar (TL) | Yasal zorunluluk bulunmaksızın çevresel veya sosyal fayda sağlamak amacıyla gerçekleştirilen harcamalar; sürdürülebilirlik danışmanlığı, tedarik zinciri yönetimi ve endeks danışmanlığı hizmetleri gibi.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

## Ek 4: Raporlama İlkeleri

| Tür                         | Gösterge                                                       | Raporlama rehberi / Tanım                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-----------------------------|----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Sürdürülebilir<br>İş Modeli | SKA bağlantılı ürün ve hizmet sayısı (#)                       | Raporlama döneminde Topluluk tarafından sunulan ve önemli çevresel veya sosyal fayda sağlayan ürün ve hizmetlerin sayısı. Bu ürün ve hizmetler dört kategoriye ayrılır: Azaltım (kaynak kullanımını veya sera gazı emisyonlarını doğrudan azaltan), Geçiş (tamamen çevre dostu olmayan sektörlerde çevresel etkileri azaltarak düşük karbon ekonomisine geçişi destekleyen), Kolaylaştırıcı (başka sektörlerin çevresel hedeflere ulaşmasına olanak tanıyan) ve Pozitif sosyal etki (refahı artıran, kapsayıcılığı destekleyen ve temel hizmetlere erişimi iyileştiren). |
|                             | SKA bağlantılı ürün ve hizmet geliri (TL)                      | Çevresel veya sosyal fayda sağlayan azaltım, geçiş veya kolaylaştırıcı nitelikteki ürün ve hizmetlerin satışından elde edilen Türk Lirası cinsinden gelir; konsolide bazda raporlanır.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|                             | SKA bağlantılı Ar-Ge ve inovasyon faaliyetlerinin oranı (% TL) | Raporlama döneminde SKA bağlantılı araştırma, geliştirme ve inovasyon yatırımlarının toplam tutarı, konsolide bazda Türk Lirası (TL) cinsinden raporlanmıştır. Oran, SKA bağlantılı Ar-Ge ve inovasyon yatırımlarının, raporlama dönemi için Topluluğun toplam Ar-Ge ve inovasyon yatırımlarına bölünmesiyle hesaplanmıştır.                                                                                                                                                                                                                                             |
| Çevresel<br>Yatırımlar      | Enerji Tasarrufu (MWh)                                         | Raporlama döneminde çevresel yatırımlar veya operasyonel iyileştirmeler yoluyla elde edilen enerji tasarrufları, enerji tüketimindeki ölçülen azaltımlara veya doğrulanmış mühendislik hesaplamalarına dayalı olarak MWh cinsinden nicelendirilmiştir.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|                             | Sera Gazı Emisyon Azaltımı (ton CO <sub>2</sub> e)             | Raporlama döneminde çevresel yatırımlar veya operasyonel iyileştirmeler sonucunda elde edilen sera gazı emisyonlarındaki azaltım. Metrik ton CO <sub>2</sub> e eşdeğeri (tCO <sub>2</sub> e) cinsinden raporlanır.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

## Ek 4: Raporlama İlkeleri

### Sosyal Performans Göstergeleri

| Tür                        | Gösterge                                               | Raporlama rehberi / Tanım                                                                                                                                                                                                                                            |
|----------------------------|--------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Çalışan Kategorileri       | Toplam çalışan sayısı (#)                              | Raporlama döneminin sonunda bordroda yer alan kadın ve erkek tüm çalışanların sayısı; tüm sözleşme türleri dâhil.                                                                                                                                                    |
|                            | Milletlerine göre çalışan sayısı (#)                   | Raporlama dönemi boyunca Topluluk şirketlerinde istihdam edilen yerli ve yabancı uyruklu tüm çalışanların milliyet bazında dağılımını içermektedir."                                                                                                                 |
| Kadın Çalışan Göstergeleri | Kadın çalışan oranı (%)                                | Raporlama döneminde Topluluk çapında toplam kadın çalışan sayısının toplam çalışan sayısına oranı.                                                                                                                                                                   |
|                            | Kadın yönetici oranı (%)                               | Raporlama döneminde kadın yöneticilerin (N-1; CEO'ya doğrudan bağlı, N-2; CEO'dan iki kademe uzaklıkta ve N-3; CEO'dan üç kademe uzaklıkta yönetici pozisyonları) sayısının toplam yönetici sayısına oranı.                                                          |
|                            | Gelir getirici rollerde kadın yönetici oranı (%)       | Raporlama döneminde Topluluğun gelirini doğrudan etkileyen pozisyonlarda çalışan kadın yöneticilerin oranını temsil eder. Pozisyonlar, şirketin ürün veya hizmetlerinin satışı, müşteri ilişkileri yönetimi, pazarlama ve iş geliştirme vb. faaliyetlere odaklanır.  |
|                            | STEM rollerinde kadın çalışan oranı (%)                | Raporlama döneminde STEM (Bilim, Teknoloji, Mühendislik ve Matematik) alanlarında çalışan kadın çalışanların oranı. STEM alanlarında çalışanlar, inovasyon, araştırma ve geliştirme, ürün tasarımı ve teknik uzmanlık gerektiren süreçlere doğrudan katkıda bulunur. |
| Yeni İşe Alım              | Yaş ve cinsiyete göre yeni işe alım sayısı (#)         | Raporlama döneminde işe alınan kadın ve erkek çalışanların sayısı; 30 ve altı, 30 50 ve 50 ve üzeri yaş aralıklarında raporlanır.                                                                                                                                    |
| İşten Ayrılanlar           | Yaş ve cinsiyete göre işten ayrılan çalışan sayısı (#) | Raporlama döneminde herhangi bir nedenle (istifa, emeklilik, fesih vb.) işten ayrılan kadın ve erkek çalışanların sayısı; 30 ve altı, 30 50 ve 50 ve üzeri yaş aralıklarında raporlanır.                                                                             |
|                            | Toplam çalışan devir oranı (%)                         | Herhangi bir nedenle işten ayrılan tüm çalışanların sayısının, ortalama çalışan sayısına bölünüp 100 ile çarpılmasıyla hesaplanan yüzdelik değer.                                                                                                                    |

## Ek 4: Raporlama İlkeleri

| Tür                              | Gösterge                                          | Raporlama rehberi / Tanım                                                                                                                                                                                                                               |
|----------------------------------|---------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Doğum/<br>Ebeveynlik<br>İzinleri | Doğum/babalık izni verilen çalışan sayısı (#)     | Raporlama döneminde doğum veya babalık (ebeveynlik) izni almaya hak kazanan ve bu izni kullanan çalışanların toplam sayısı; yürürlükteki yasalara ve organizasyon politikalarına göre belirlenir.                                                       |
|                                  | Doğum izninden dönen çalışan sayısı (#)           | Raporlama döneminde doğum iznini tamamlayarak işe geri dönen çalışanların toplam sayısı.                                                                                                                                                                |
|                                  | Doğum izninden dönen çalışan oranı (%)            | Doğum izninden dönen çalışanların, doğum izni kullanan toplam çalışan sayısına oranı; yüzde olarak ifade edilir.                                                                                                                                        |
| Eğitim                           | Toplam eğitim saatleri (s)                        | Raporlama döneminde çalışanlar tarafından tamamlanan tüm eğitimlerin toplam süresi (saat).                                                                                                                                                              |
|                                  | Çalışan başına ortalama eğitim saati (s)          | Toplam eğitim saatinin, raporlama döneminde çalışan sayısına bölünmesiyle elde edilen ortalama eğitim süresi.                                                                                                                                           |
|                                  | Eğitim türlerine göre eğitim saatleri toplamı (s) | Çalışanların eğitim ve gelişim faaliyetlerine ayırdığı toplam saat; etik eğitimleri, çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık eğitimleri, sürdürülebilirlik ve çevre eğitimleri ve yolsuzlukla mücadele eğitimleri olarak ayrı alt kategorilerde raporlanır. |
|                                  | Çalışan başına ortalama eğitim maliyeti (TL)      | Eğitim materyalleri, dış eğitmenler, kurs ücretleri ve diğer ilgili giderler dâhil olmak üzere raporlama döneminde eğitim ve gelişim faaliyetleri için yapılan toplam harcamanın, çalışan sayısına bölünmesiyle hesaplanan tutar.                       |
| İş Sağlığı ve<br>Güvenliği       | Ölüm sayısı (#)                                   | İşle ilgili faaliyetler sırasında veya iş ile bağlantılı nedenlerle meydana gelen ve çalışanların yaşamını yitirmesiyle sonuçlanan kaza sayısı.                                                                                                         |
|                                  | Kaza sayısı (#)                                   | Raporlama döneminde kaydedilen işle ilgili yaralanma sayısı; kayıp zamanlı kazalar, kısıtlı çalışma gerektiren kazalar ve tıbbi tedavi gerektiren kazalar dâhildir.                                                                                     |
|                                  | Meslek hastalığı sayısı (#)                       | Çalışanlarda teşhis edilen meslek hastalıklarının toplam sayısı; uzun süreli fiziksel, kimyasal, biyolojik veya ergonomik risklere maruz kalma sonucunda ortaya çıkan hastalıkları içerir.                                                              |
|                                  | Kayıp gün oranı (LDR)                             | Raporlama döneminde iş kazaları veya meslek hastalıkları nedeniyle kaybedilen iş günü sayısının 200.000 çalışma saate normalize edilmiş toplam çalışma gününe oranı. Formül: $LDR = (Kayıp\ gün\ sayısı \times 200\ 000) / Toplam\ çalışma\ saati$      |
|                                  | Devamsızlık Oranı (AR)                            | Raporlama döneminde herhangi bir nedenle (küçük hastalıklar, kişisel günler vb.) kaybedilen toplam iş gününün, toplam çalışma gününe oranı. Formül: $AR = (Devamsızlık\ yapılan\ gün\ sayısı / Toplam\ çalışma\ günü) \times 100$                       |
|                                  | İşyeri kazalarına bağlı devamsızlık (#)           | İş kazaları veya işle ilgili yaralanmalar nedeniyle raporlama döneminde çalışanların işe gelemediği toplam gün sayısı.                                                                                                                                  |

# Ek 5: Bağımsız Güvence Raporu

**Deloitte.**

## BAĞIMSIZ GÜVENCE RAPORU

DRT Bağımsız Denetim ve SMMM A.Ş. ("Deloitte") tarafından Hacı Ömer Sabancı Holding Anonim Şirketi Yönetim Kurulu'na 31 Aralık 2024 tarihinde sona eren yıla ait 2024 Sürdürülebilirlik Raporuna ilişkin bağımsız denetçi sınırlı güvence raporu.

### Sınırlı Güvence Denetiminin Kapsamı

Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş.'nin 31 Aralık 2024 tarihinde sona eren yıl itibarıyla hazırlanan Sürdürülebilirlik Raporu'nda ("2024 Sürdürülebilirlik Raporu") yer alan ve aşağıda listelenmiş Seçilmiş Sürdürülebilirlik Bilgilerinin ("Seçilmiş Bilgiler"), Hacı Ömer Sabancı Holding Anonim Şirketi'nin Sürdürülebilirlik Raporu'nun 174 – 180 sayfalarında yer alan Raporlama İlkeleri bölümündeki prensiplere uygun olarak hazırlandığına ilişkin Uluslararası Güvence Denetimleri Standardı (ISAE) 3000 (Revize) ve (ISAE) 3410 ("Standartlar") uyarınca sınırlı güvence denetimi yürütmek üzere görevlendirilmiş bulunuyoruz.

Güvence denetimimiz, önceki dönemlere ilişkin bilgileri, 2024 Yılı Sürdürülebilirlik Raporunda yer alan diğer bilgileri ve Sürdürülebilirlik Bilgileri veya 2024 Yılı

Sürdürülebilirlik Raporu ile ilişkilendirilen diğer bilgileri (herhangi bir resim, ses dosyası veya yerleştirilen videolar dâhil) kapsamaz.

### Sınırlı güvence denetimi için seçilmiş finansal olmayan performans bilgileri

Şirket tarafından, 31 Aralık 2024 tarihinde sona eren yıla ait 2024 Sürdürülebilirlik Raporu'nda yer alan aşağıdaki temel performans göstergelerinin doğruluğuna ilişkin sınırlı güvence prosedürleri yürütmek üzere görevlendirilmiş bulunuyoruz. Sınırlı güvence prosedürlerine konu olan ve 2024 Sürdürülebilirlik Raporu'nun 19, 62, 72, 74, 103, 109, 124, 131, 148, 153, 160, 161, 167 – 173 sayfalarında bulunan 🟢 ile işaretlenmiş göstergelerin kapsamı 31 Aralık 2024 tarihinde sona eren yıl itibarıyla aşağıdaki gibidir:

### Sosyal Performans Göstergeleri

#### İş Sağlığı ve Güvenliği Göstergeleri

- Kaza Sayısı (#)
- Ölümlü Kaza Sayısı (#)
- Meslek Hastalığı Sayısı (#)
- Devamsızlık Oranı (%)
- Kayıp İş Günü Oranı (%)
- Yaralanmaya Bağlı Devamsızlık (%)
- İSG Eğitimleri (S)

#### Kategoriye Göre Çalışanlar

- Toplam Çalışan Sayısı (#)
- Uyruğuna Göre Çalışan Sayısı (#)
- Kadın Çalışan Oranı (%)
- Kadın Yönetici Oranı (%)
- Gelir Getirici Rollerde Kadın Yönetici Oranı (%)
- STEM Rollerinde Kadın Çalışan Oranı (%)
- Annelik İznine Ayrılan Toplam Çalışan Sayısı (#)
- Babalık İznine Ayrılan Toplam Çalışan Sayısı (#)
- Annelik İzninin Sona Ermesinden Sonra İşe Dönen Çalışan Sayısı (#)
- Annelik İzninin Sona Ermesinden Sonra İşe Dönen Çalışan Oranı (%)
- İşe Alım Sayısı, Yaş Grubuna göre (#)
- İşten Ayrılan Çalışan Sayısı, Cinsiyete göre (#)
- İşten Ayrılan Çalışan Sayısı, Yaş Grubuna göre (#)
- Çalışan Devir Oranı, Cinsiyete Göre (%)

#### Kapsayıcılık Programları

- Bir Yıl İçinde Kapsayıcılık Programları Aracılığıyla Ulaşılan Kişi Sayısı (#)

#### Eğitim

- Toplam Eğitim Saati (S)
- Çalışan Başına Ortalama Eğitim Saati (S)
- Toplam Eğitim Maliyeti (TL)
- Çalışan Başına Ortalama Eğitim Maliyeti (TL)

## Ek 5: Bağımsız Güvence Raporu

**Deloitte.**

### Çevresel Performans Göstergeleri

- Enerji Tüketimi
  - Toplam Enerji Tüketimi (MWh)
  - Yenilenebilir Enerji Tüketimi (MWh)
  - Satın Alınan Isı/Buhar/Soğutma (kg)
- Yoğunluk Göstergeleri
  - Enerji Yoğunluğu (MWh / Milyon TL)
  - Sera gazı emisyon yoğunluğu (tCO<sub>2</sub>e /milyon TL)
- Sera Gazı Emisyonları
  - Sera Gazı Emisyonları (tCO<sub>2</sub>e)
  - Kapsam 1 (tCO<sub>2</sub>e)
  - Kapsam 2 (Lokasyon Bazlı) (tCO<sub>2</sub>e)
  - Kapsam 2 (Pazar Bazlı) (tCO<sub>2</sub>e)
  - Kapsam 3 (tCO<sub>2</sub>e)
- Su Tüketimi
  - Su Tüketimi (m<sup>3</sup>)
  - Kaynağa göre Su Çekimi (m<sup>3</sup>)
  - Geri Kazanılan ve Tekrar Kullanılan Su (%)
  - Toplam Deşarj Edilen Su Miktarı (m<sup>3</sup>)
- Atık
  - Tehlikeli Atık (Ton)
  - Tehlikesiz Atık (Ton)
  - Kül Atığı Dahil Tehlikesiz Atık (Ton)
  - Kül Atığı Hariç Toplam Atık (Ton)
  - Kül Atığı Dahil Toplam Atık (Ton)
  - Yeniden Kullanılan ve Geri Dönüştürülen Atık Oranı (%)

- Kül Atığı Dahil Yeniden Kullanılan ve Geri Dönüştürülen Atık Oranı (%)
- Plastik Tüketimi (Ton)

### Ekonomik Performans Göstergeleri

- Sürdürülebilir İş Modeli
  - SKA Bağlantılı Ürün ve Hizmetlerin Sayısı (#)
  - SKA Bağlantılı Ürün ve Hizmet Gelirleri (TL)
  - SKA Bağlantılı Ar-Ge ve İnovasyon Yatırımları (TL)
  - SKA Bağlantılı Ar-Ge ve İnovasyon Faaliyetlerinin Oranı (%)
- Çevresel Yatırımlar ve Harcamalar
  - Kategorisine Göre Çevresel Yatırımlar (TL)
  - Kategorisine göre Çevresel Harcamalar (TL)
  - Çevresel Yatırımlara Bağlı Elde Edilen Tasarruf ve Azaltım (MWh – tCO<sub>2</sub>e)

### Yapısal kısıtlamalar

İncelenmekte olan bilgilerin seçici olarak test edilmesi nedeniyle tüm güvence sözleşmelerinde yapısal sınırlamalar mevcuttur. Bu nedenle hile, hata veya uyumsuzluk meydana gelebilir ve tespit edilemeyebilir. Ek olarak, raporlama belgelerinde yer alan finansal olmayan bilgiler gibi, bu tür bilgilerin belirlenmesi, hesaplanması ve örneklenmesi veya tahmin edilmesi için kullanılan nitelik ve yöntemler dikkate alındığında,

finansal bilgilere göre daha yapısal sınırlamalara tabidir.

Denetimimiz, ISAE 3000 (Revize) ve ISAE 3410'da tanımlandığı şekilde sınırlı güvence sağlamaktadır. Sınırlı güvence çalışması kapsamında yapılan işlemler, doğası ve zamanlaması gereği – ve daha az kapsamlı olarak – makul bir güvence çalışmasından farklılık göstermektedir. Dolayısıyla sınırlı bir güvence çalışmasında elde edilen güvence düzeyi, makul bir güvence çalışması kapsamına kıyasla önemli ölçüde dardır.

### Özel Amaç

Çalışmalarımız, bu raporda belirtmemiz gereken hususları Şirket Yönetim Kurulu'na bildirmek için yapılmış olup, başka bir amaçla yapılmamıştır. Kanunların izin verdiği ölçüde yürütmüş olduğumuz güvence denetimi veya ulaştığımız sonucumuzla ilgili olarak Şirket Yönetim Kurulu dışında hiçbir kişi veya kuruma karşı sorumluluk kabul etmemekteyiz. Bu rapor 29/12/2023 tarihli Resmî Gazete'de yayımlanan belirli işletmelerin Kamu Gözetim Kurumu ("KGK") tarafından yayınlanan Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartlarına (TSRS) uygun olarak 01/01/2024 tarihinden itibaren zorunlu sürdürülebilirlik raporlamasına tabi olması yükümlülüğü

## Ek 5: Bağımsız Güvence Raporu

**Deloitte.**

çerçevesinde hazırlanmamıştır. 5 Eylül 2024 tarihli Resmi Gazete'de yayımlanan KGK Kararı ile söz konusu işletmelerin hazırlayacakları zorunlu sürdürülebilirlik raporlamasına ilişkin sınırlı güvence denetimi yaptırımları zorunlu tutulmuş olup, önümüzdeki dönemde bu çerçevede ayrı bir sürdürülebilirlik raporlaması ve sınırlı güvence raporu hazırlanacaktır.

### Bağımsızlık ve Yetkinliğimiz

Dürüstlük, tarafsızlık, mesleki yeterlilik ve gereken özen, gizlilik ve profesyonel davranış temel ilkelerini belirleyen Muhasebe Meslek Mensupları için Uluslararası Etik Standartları Kurulu'nun yayımladığı Muhasebe Meslek Mensupları için Etik Kurallar'daki bağımsızlık ve diğer etik hükümlerine uyum göstermekteyiz.

Uluslararası Kalite Yönetim Standardı 1'i (ISQM 1) uygulamakta ve bu doğrultuda, kanun veya yönetmeliklerdeki ilgili etik ve profesyonel standartlar ve gerekliliklere uygunluğu belgeleyen politikalar ve prosedürler dahil olmak üzere sağlam bir kalite kontrol sistemini devam ettirmekteyiz.

### Yönetimin Sorumlulukları

Raporda yer alan sürdürülebilirlik bilgi ve beyanlarının hazırlanmasından, doğruluğundan ve eksiksiz olmasından Şirket Yöneticileri sorumludur. Şirket Yöneticileri, Şirket'in sürdürülebilirlik hedeflerinin belirlenmesinden, raporlanan bilgilerin elde edildiği uygun performans yönetimi ve iç kontrol sistemlerinin kurulmasından ve sürdürülmesinden sorumludurlar.

### Denetçinin Sorumlulukları

Sorumluluğumuz, prosedürlerimize dayanarak Seçilmiş Bilgiler hakkında bir sonuca ulaşmaktır. Sınırlı güvence çalışmamız, Uluslararası Güvence Denetimi Standartları ve bilhassa Tarihi Finansal Bilgilerin Bağımsız Denetimi veya Sınırlı Bağımsız Denetimi Dışındaki Güvence Denetimleri'ne ilişkin Uluslararası Güvence Denetimleri Standardı (ISAE 3000) (Revize) ve Sera Gazı Beyanlarına ilişkin Güvence Denetimleri Standardına (ISAE 3410) uygun olarak yürütülmüştür.

Yürütülen güvence denetimi, sınırlı bir güvence denetimini temsil etmektedir. Sınırlı güvence

denetiminde uygulanan prosedürlerin niteliği, zamanlaması ve kapsamı, makul güvence denetiminde gerekli olanlarla karşılaştırıldığında sınırlıdır. Sonuç olarak, sınırlı güvence denetiminde elde edilen güvence düzeyi daha düşüktür.

### Temel Güvence Prosedürlerimiz

Aşağıda 2024 yılı ile ilgili "Seçilmiş Sürdürülebilirlik Bilgileri" bölümünde belirtilen ve 2024 Sürdürülebilirlik Raporu'na dahil edilen seçilmiş temel performans göstergelerinin doğruluğuna ilişkin sınırlı güvence gerçekleştirmiş bulunuyoruz.

Sınırlı güvence elde etmek, ISAE 3000 (Revize) ve ISAE 3410, güvence sağladığımız alanları derlemek için kullanılan süreçleri, sistemleri ve yeterlilikleri gözden geçirmeyi gerektirmektedir. Maddi hata riskini göz önünde bulundurarak, güvence sonucumuzu destekleyecek yeterli kanıt sağlamak için gerekli olduğunu düşündüğümüz tüm bilgi ve açıklamaları elde etmek için çalışmalarımızı planlamış ve gerçekleştirmiş bulunmaktayız.

## Ek 5: Bağımsız Güvence Raporu

**Deloitte.**

Sonuçlarımızı oluşturmak için aşağıdaki prosedürler üstlenilmiştir:

- Seçilmiş Bilgilerin harmanlanması, toplanması, doğrulanması ve raporlanması süreçlerine ilişkin temel sistemler, süreçler, politikalar ve kontroller örneklem bazında analiz edilmiştir;
- Şirket'in sürdürülebilirlik performansından, politikalarından ve ilgili raporlamadan sorumlu çalışanları ile görüşmeler yapılmıştır;
- Seçilmiş Bilgiler'e göre alınan verilerin doğruluğunu onaylamak için seçici maddi doğruluk testi gerçekleştirilmiştir;
- Sürdürülebilirlik konularının tanımlanması, yönetimi ve raporlanması ile ilgili genel yönetim ve iç kontrol ortamı, risk yönetimi, önemlilik değerlendirmesi ve paydaş katılım süreçleri hakkında bir anlayış elde etmek için yönetim ve üst düzey yöneticilerden soruşturmalar yapılmıştır; ve

Elde ettiğimiz kanıtların, sınırlı güvence sonucumuz için bir temel sağlamak için yeterli ve uygun olduğuna inanmaktayız.

### Sınırlı güvence sonucu

Yaptığımız çalışmaya ve uygulanan güvence prosedürlerine dayanarak, yukarıda "Denetçinin Sorumlulukları" bölümünde belirtildiği gibi, sınırlı güvence sağlamakla görevlendirildiğimiz Şirket'in 2024 Sürdürülebilirlik Raporu'nda yer alan 31 Aralık 2024 tarihinde sona eren yıl itibarıyla yukarıda belirtilen Seçilmiş Bilgiler'in, tüm önemli yönleriyle, Şirket'in Raporlama Kılavuzu'na uygun olarak hazırlanmadığı kanaatine varmamıza sebep olan herhangi bir husus dikkatimizi çekmemiştir.

### Kullanım Kısıtlaması

Bu rapor, sonucu da dâhil olmak üzere, Grup'un sürdürülebilirlik performansı ve faaliyetlerinin raporlamasına yardımcı olmak amacıyla Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş. Yönetim Kurulu için hazırlanmıştır. Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş. Yönetim Kurulu'nun Seçilmiş Bilgiler ile ilgili bir bağımsız sınırlı güvence raporu hazırlatarak konuyla ilgili sorumluluklarını yerine getirdiğini gösterebilmesini sağlamak için bu raporun

31 Aralık 2024 tarihinde sona eren yıl için hazırlanan 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.

DRT BAĞIMSIZ DENETİM VE SERBEST MUHASEBECİ MALİ  
MÜŞAVİRLİK A.Ş.  
Member of DELOITTE TOUCHE TOHMATSU LIMITED

Tolga Sirkecioğlu, SMMM  
Sorumlu Denetçi

1 Eylül 2025  
İstanbul, Türkiye

## Ek 6: GRI İçerik Endeksi

**CONTENT INDEX  
ESSENTIALS SERVICE****2025**

İçerik Endeksi - Essentials Hizmeti için GRI Hizmetleri, GRI içerik endeksinin GRI Standartlarına uygun raporlama gereklilikleriyle tutarlı bir şekilde sunulduğunu ve endekste bilgilerin paydaşlar için açık bir şekilde sunulduğunu ve erişilebilir olduğunu gözden geçirmiştir. Hizmet, raporun İngilizce versiyonu üzerinde gerçekleştirilmiştir.

**Kullanım bildirimi** Sabancı Holding, 1 Ocak 2024 - 31 Aralık 2024 dönemi için GRI Standartlarına uygun olarak rapor vermiştir. Hizmet, raporun Türkçe versiyonu üzerinden alınmıştır.

**Kullanılan GRI 1** GRI 1: Temel 2021

| GRI Standardı                        | Açıklama                                                             | Konu Başlığı                                                                                            | Sayfa Numarası, Kaynak ve/veya Doğrudan Cevaplar                           | Ek Bilgi ve İhmal Nedenleri |
|--------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|
| <b>GRI 2: Genel Açıklamalar 2021</b> | 2 -1 Organizasyonel detaylar                                         | Rapor Hakkında, Ortaklık Yapımız, Bağlı Ortaklıklar ve İş Ortaklıklarımız                               | 3, 14                                                                      |                             |
|                                      | 2 -2 Kuruluşun sürdürülebilirlik raporlamasına dahil olan kuruluşlar | Rapor Hakkında                                                                                          | 3                                                                          |                             |
|                                      | 2 -3 Raporlama süresi, sıklığı ve iletişim noktası                   | Rapor Hakkında                                                                                          | 3                                                                          |                             |
|                                      | 2 -4 Bilgilerin yeniden ifade edilmesi                               |                                                                                                         | Önceki raporlama dönemine kıyasla önemli bir değişiklik gözlemlenmemiştir. |                             |
|                                      | 2 -5 Dış güvence                                                     | Ek 5: Güvence Beyanı                                                                                    | 181-184                                                                    |                             |
|                                      | 2 -6 Faaliyetler, değer zinciri ve diğer iş ilişkileri               | Kısaca Sabancı Topluluğu, Küresel Varlığımız, Ortaklık Yapımız, Bağlı Ortaklıklar ve İş Ortaklıklarımız | 11, 12, 13, 14, 15                                                         |                             |
|                                      | 2 -7 Çalışanlar                                                      | İnsan Kaynağımız, SOSYAL PERFORMANS GÖSTERGELERİ                                                        | 148-159, 170-173                                                           |                             |
|                                      | 2 -8 Çalışan olmayan işçiler                                         | İnsan Kaynağımız, SOSYAL PERFORMANS GÖSTERGELERİ                                                        | 148-159, 170-173                                                           |                             |

## Ek 6: GRI İçerik Endeksi

| GRI Standardı                 | Açıklama                                                                | Konu Başlığı                                                                                                          | Sayfa Numarası, Kaynak ve/veya Doğrudan Cevaplar                                                                                                                                                                                                         | Ek Bilgi ve İhmal Nedenleri |
|-------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|
| GRI 2: Genel Açıklamalar 2021 | 2 -9 Yönetişim yapısı ve bileşimi                                       | Yönetim Kurulu, Yürütme Kurulu, Komiteler ve Politikalar                                                              | 55, 57, 58-59                                                                                                                                                                                                                                            |                             |
|                               | 2 -10 En yüksek yönetim organının aday gösterilmesi ve seçimi           | Yetkinlik Matrisi                                                                                                     | 56                                                                                                                                                                                                                                                       |                             |
|                               | 2-11 En yüksek yönetim organı başkanı                                   | Kısaca Sabancı Topluluğu                                                                                              | 12                                                                                                                                                                                                                                                       |                             |
|                               | 2 -12 Etkilerin yönetimini denetlemede en yüksek yönetim organının rolü | Yönetim Kurulu Başkanı'nın Mesajı, CEO'nun Mesajı, Öncelikli Konularımız, Sürdürülebilirliğin Stratejiye Entegrasyonu | 7, 8-10, 32-34, 42-45                                                                                                                                                                                                                                    |                             |
|                               | 2 -13 Etkileri yönetmek için sorumluluk devri                           | Sürdürülebilirliğin Stratejiye Entegrasyonu                                                                           | 42-45                                                                                                                                                                                                                                                    |                             |
|                               | 2 -14 Sürdürülebilirlik raporlamasında en yüksek yönetim organının rolü | Sürdürülebilirliğin Stratejiye Entegrasyonu                                                                           | 42-45                                                                                                                                                                                                                                                    |                             |
|                               | 2 -15 Çıkar çatışmaları                                                 | Sabancı Topluluğu'nda Kurumsal Risk Yönetimi                                                                          | 48-54, <a href="https://yatirimciiliskileri.sabanci.com/en/sustainability/detail/Sabancı-Group-Code-of-Business-Ethics/620/2942/0">https://yatirimciiliskileri.sabanci.com/en/sustainability/detail/Sabancı-Group-Code-of-Business-Ethics/620/2942/0</a> |                             |
|                               | 2 -16 Kritik endişelerin iletişimi                                      | Sabancı Topluluğu'nda Kurumsal Risk Yönetimi                                                                          | 48-54, <a href="https://yatirimciiliskileri.sabanci.com/en/sustainability/detail/Sabancı-Group-Code-of-Business-Ethics/620/2942/0">https://yatirimciiliskileri.sabanci.com/en/sustainability/detail/Sabancı-Group-Code-of-Business-Ethics/620/2942/0</a> |                             |
|                               | 2 -17 En yüksek yönetim organının kolektif bilgisi                      | Yönetim Kurulu Başkanı'nın Mesajı, CEO'nun Mesajı, Sürdürülebilirliğin Stratejiye Entegrasyonu                        | 7, 8-10, 42-45                                                                                                                                                                                                                                           |                             |
|                               | 2 -18 En yüksek yönetim organının performansının değerlendirilmesi      | Sürdürülebilirliğin Stratejiye Entegrasyonu, İnsan Kaynağımız                                                         | 42-45, 148-159                                                                                                                                                                                                                                           |                             |
|                               | 2 -19 Ücretlendirme politikaları                                        | Sürdürülebilirliğin Stratejiye Entegrasyonu, İnsan Kaynağımız                                                         | 42-45, 148-159                                                                                                                                                                                                                                           |                             |

## Ek 6: GRI İçerik Endeksi

| GRI Standardı                 | Açıklama                                                    | Konu Başlığı                                                  | Sayfa Numarası, Kaynak ve/veya Doğrudan Cevaplar                                                                                                                                                                                                         | Ek Bilgi ve İhmal Nedenleri |
|-------------------------------|-------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|
| GRI 2: Genel Açıklamalar 2021 | 2 -20 Ücret belirleme süreci                                | Sürdürülebilirliğin Stratejiye Entegrasyonu, İnsan Kaynağımız | 42-45, 148-159                                                                                                                                                                                                                                           |                             |
|                               | 2 -21 Yıllık toplam ücret oranı                             | İnsan Kaynakları Stratejimiz                                  | 148-159                                                                                                                                                                                                                                                  |                             |
|                               | 2 -22 Sürdürülebilir kalkınma stratejisi beyanı             | SKA Bağlantılı Ürün ve Hizmetler                              | 73-78                                                                                                                                                                                                                                                    |                             |
|                               | 2 -23 Politika taahhütleri                                  | Komiteler ve Politikalar                                      | 58-59, <a href="https://yatirimciiliskileri.sabanci.com/en/sustainability/policies/Policies/184/0/0">https://yatirimciiliskileri.sabanci.com/en/sustainability/policies/Policies/184/0/0</a>                                                             |                             |
|                               | 2 -24 Politika taahhütlerini içselleştirme                  | Komiteler ve Politikalar                                      | 58-59, <a href="https://yatirimciiliskileri.sabanci.com/en/sustainability/policies/Policies/184/0/0">https://yatirimciiliskileri.sabanci.com/en/sustainability/policies/Policies/184/0/0</a>                                                             |                             |
|                               | 2 -25 Olumsuz etkileri gidermek için süreçler               | Sabancı Topluluğu'nda Kurumsal Risk Yönetimi                  | 48-54, <a href="https://yatirimciiliskileri.sabanci.com/en/sustainability/detail/Sabancı-Group-Code-of-Business-Ethics/620/2942/0">https://yatirimciiliskileri.sabanci.com/en/sustainability/detail/Sabancı-Group-Code-of-Business-Ethics/620/2942/0</a> |                             |
|                               | 2 -26 Tavsiye alma ve endişeleri dile getirme mekanizmaları | Sabancı Topluluğu'nda Kurumsal Risk Yönetimi                  | 48-54, <a href="https://yatirimciiliskileri.sabanci.com/en/sustainability/detail/Sabancı-Group-Code-of-Business-Ethics/620/2942/0">https://yatirimciiliskileri.sabanci.com/en/sustainability/detail/Sabancı-Group-Code-of-Business-Ethics/620/2942/0</a> |                             |
|                               | 2-27 Yasa ve Yönetmeliklere Uyum                            | Sabancı Topluluğu'nda Kurumsal Risk Yönetimi                  | 50-53                                                                                                                                                                                                                                                    |                             |
|                               | 2 -28 Üyelik Ortaklıkları                                   | Ek 2: Kurumsal Üyelikler ve Girişimler                        | 166                                                                                                                                                                                                                                                      |                             |
|                               | 2 -29 Paydaş katılımına yaklaşım                            | Ek 1: Paydaş İlişkileri ve İletişimi                          | 165                                                                                                                                                                                                                                                      |                             |
|                               | 2 -30 Toplu iş sözleşmeleri                                 | İnsan Kaynakları Stratejimiz                                  | 159                                                                                                                                                                                                                                                      |                             |

## Ek 6: GRI İçerik Endeksi

| GRI Standardı                                           | Açıklama                                                                                             | Konu Başlığı                                       | Sayfa Numarası, Kaynak ve/veya Doğrudan Cevaplar | Ek Bilgi ve İhmal Nedenleri |
|---------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|--------------------------------------------------|-----------------------------|
| <strong>ÖNCELİKLİ KONULAR</strong>                      |                                                                                                      |                                                    |                                                  |                             |
| <strong>GRI 3: Öncelikli Konular 2021</strong>          | 3 -1 Öncelikli konuları belirleme süreci                                                             | Öncelikli Konularımız                              | 32-34                                            |                             |
|                                                         | 3 -2 Öncelikli konuların listesi                                                                     | Öncelikli Konularımız                              | 32-34                                            |                             |
| <strong>FİNANSAL PERFORMANS</strong>                    |                                                                                                      |                                                    |                                                  |                             |
| <strong>GRI 3: Öncelikli Konular 2021</strong>          | 3 -3 Öncelikli konuların yönetimi                                                                    | Ortaya Çıkan Küresel Risklere Yanıtımız            | 35-39                                            |                             |
| <strong>GRI 201: Ekonomik Performans 2016</strong>      | 201-1 Yaratılan ve dağıtılan doğrudan ekonomik değer                                                 | Etki Yatırımı, Toplumsal Yatırımlar                | 96-98, 132-135                                   |                             |
|                                                         | 201-2 İklim değişikliği kaynaklı finansal uygulamalar, riskler ve fırsatlar                          | Ortaya Çıkan Küresel Risklere Yanıtımız            | 35                                               |                             |
| <strong>GRI 202: Pazar Varlığı 2016</strong>            | 202 -1 Cinsiyete göre standart giriş seviyesi ücretinin yerel asgari ücrete göre oranları            | İnsan Hakları, Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık | 162                                              |                             |
| <strong>TOPLUMSAL KATKI VE YATIRIMLAR</strong>          |                                                                                                      |                                                    |                                                  |                             |
| <strong>GRI 3: Öncelikli Konular 2021</strong>          | 3 -3 Öncelikli konuların yönetimi                                                                    | Sosyal Gündemimiz                                  | 130-131                                          |                             |
| <strong>GRI 203: Dolaylı Ekonomik Etkiler 2016</strong> | 203 -1 Desteklenen altyapı yatırımları ve hizmetleri                                                 | Etki Yatırımı, Toplumsal Yatırımlar                | 96-98, 132-135                                   |                             |
|                                                         | 203 -2 Önemli dolaylı ekonomik etkiler                                                               | Etki Yatırımı, Toplumsal Yatırımlar                | 96-98, 132-135                                   |                             |
| <strong>GRI 413: Yerel Topluluklar 2016</strong>        | 413 -1 Yerel topluluk katılımı, etki değerlendirmeleri ve geliştirme programları içeren operasyonlar | Sosyal Gündemimiz, Toplumsal Yatırımlar            | 130-131, 132-135                                 |                             |

## Ek 6: GRI İçerik Endeksi

| GRI Standardı                                           | Açıklama                                                                                      | Konu Başlığı                                 | Sayfa Numarası, Kaynak ve/veya Doğrudan Cevaplar                                                                                                                                                                                                             | Ek Bilgi ve İhmal Nedenleri |
|---------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|
| <b>TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ</b>                         |                                                                                               |                                              |                                                                                                                                                                                                                                                              |                             |
| <b>GRI 3: Öncelikli Konular 2021</b>                    | 3 -3 Öncelikli konuların yönetimi                                                             | Sabancı Topluluğu'nda Kurumsal Risk Yönetimi | 53                                                                                                                                                                                                                                                           |                             |
| <b>GRI 308: Tedarikçi Çevresel Değerlendirmesi 2016</b> | 308 -2 Tedarik zincirindeki olumsuz çevresel etkiler ve alınan aksiyonlar                     | Sabancı Topluluğu'nda Kurumsal Risk Yönetimi | 53, <a href="https://yatirimciiliskileri.sabanci.com/en/images/pdf/SAHOL-Policy-ENG.pdf">https://yatirimciiliskileri.sabanci.com/en/images/pdf/SAHOL-Policy-ENG.pdf</a>                                                                                      |                             |
| <b>GRI 414: Tedarikçi Sosyal Değerlendirmesi 2016</b>   | 414 -2 Tedarik zincirindeki olumsuz sosyal etkiler ve alınan aksiyonlar                       | Sabancı Topluluğu'nda Kurumsal Risk Yönetimi | 53, <a href="https://yatirimciiliskileri.sabanci.com/en/images/pdf/SAHOL-Policy-ENG.pdf">https://yatirimciiliskileri.sabanci.com/en/images/pdf/SAHOL-Policy-ENG.pdf</a>                                                                                      |                             |
| <b>KURUMSAL YÖNETİŞİM</b>                               |                                                                                               |                                              |                                                                                                                                                                                                                                                              |                             |
| <b>GRI 3: Öncelikli Konular 2021</b>                    | 3 -3 Öncelikli konuların yönetimi                                                             | Komiteler ve Politikalar                     | 58-59                                                                                                                                                                                                                                                        |                             |
| <b>GRI 205: Yolsuzlukla Mücadele 2016</b>               | 205-1 Yolsuzlukla ilgili riskler için değerlendirilen operasyonlar                            | Sabancı Topluluğu'nda Kurumsal Risk Yönetimi | 50-51                                                                                                                                                                                                                                                        |                             |
|                                                         | 205-2 Yolsuzlukla mücadele politika ve prosedürlerine yönelik eğitim ve iletişim çalışmaları  | İnsan Kaynakları Stratejimiz                 | 153, <a href="https://yatirimciiliskileri.sabanci.com/en/sustainability/detail/Anti-Bribery-and-Anti-Corruption-Policy/475/1709/0">https://yatirimciiliskileri.sabanci.com/en/sustainability/detail/Anti-Bribery-and-Anti-Corruption-Policy/475/1709/0</a>   |                             |
| <b>GRI 206: Rekabete Aykırı Davranış 2016</b>           | 206 -1 Rekabet karşıtı davranışlar, anti-tröst ve tekelleşme uygulamaları için yasal işlemler | Sabancı Topluluğu'nda Kurumsal Risk Yönetimi | 50-51, <a href="https://yatirimciiliskileri.sabanci.com/en/sustainability/detail/Anti-Bribery-and-Anti-Corruption-Policy/475/1709/0">https://yatirimciiliskileri.sabanci.com/en/sustainability/detail/Anti-Bribery-and-Anti-Corruption-Policy/475/1709/0</a> |                             |
| <b>GRI 207: Vergi 2019</b>                              | 207 -1 Vergiye yaklaşım                                                                       | Komiteler ve Politikalar                     | 58-59, <a href="https://yatirimciiliskileri.sabanci.com/en/sustainability/detail/Tax-Policy/455/1582/0">https://yatirimciiliskileri.sabanci.com/en/sustainability/detail/Tax-Policy/455/1582/0</a>                                                           |                             |
|                                                         | 207 -2 Vergi yönetişi, kontrolü ve risk yönetimi                                              | Komiteler ve Politikalar                     | 58-59, <a href="https://yatirimciiliskileri.sabanci.com/en/sustainability/detail/Tax-Policy/455/1582/0">https://yatirimciiliskileri.sabanci.com/en/sustainability/detail/Tax-Policy/455/1582/0</a>                                                           |                             |

## Ek 6: GRI İçerik Endeksi

| GRI Standardı                        | Açıklama                                                                          | Konu Başlığı                                                                    | Sayfa Numarası, Kaynak ve/veya Doğrudan Cevaplar | Ek Bilgi ve İhmal Nedenleri |
|--------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|-----------------------------|
| İKLİM ACİL DURUMU                    |                                                                                   |                                                                                 |                                                  |                             |
| <b>GRI 3: Öncelikli Konular 2021</b> | 3 -3 Öncelikli konuların yönetimi                                                 | Karbonsuzlaşma Girişimleri                                                      | 101                                              |                             |
| <b>GRI 302: Enerji 2016</b>          | 302-1 Organizasyon İçi Enerji Tüketimi                                            | Karbonsuzlaşma Girişimleri, ÇEVRESEL PERFORMANS GÖSTERGELERİ                    | 103, 167-169                                     |                             |
|                                      | 302-3 Enerji Yoğunluğu                                                            | ÇEVRESEL PERFORMANS GÖSTERGELERİ                                                | 167-169                                          |                             |
|                                      | 302-4 Enerji Tüketiminin Azaltılması                                              | Karbonsuzlaşma Girişimleri                                                      | 103                                              |                             |
| <b>GRI 303: Su ve Atık Su 2018</b>   | 303 -1 Ortak bir kaynak olarak su ile etkileşimler                                | Su Yönetimi                                                                     | 108-111                                          |                             |
|                                      | 303-2 Su tahliyesi ile ilgili etkilerin yönetimi                                  | Su Yönetimi                                                                     | 108-111                                          |                             |
|                                      | 303-3 Su çekimi                                                                   | Su Yönetimi, ÇEVRESEL PERFORMANS GÖSTERGELERİ                                   | 108-111, 168                                     |                             |
|                                      | 303 -4 Su tahliyesi                                                               | Su Yönetimi, ÇEVRESEL PERFORMANS GÖSTERGELERİ                                   | 108-111, 168                                     |                             |
|                                      | 303 -5 Su tüketimi                                                                | Su Yönetimi, ÇEVRESEL PERFORMANS GÖSTERGELERİ                                   | 108-111, 168                                     |                             |
| <b>GRI 305: Emisyonlar 2016</b>      | 305-1 Doğrudan (Kapsam 1) sera gazı emisyonları                                   | Sürdürülebilirliği Hedeflerden Etkiye Taşımak, ÇEVRESEL PERFORMANS GÖSTERGELERİ | 25-30, 167-169                                   |                             |
|                                      | 305-2 Dolaylı enerji (Kapsam 2) sera gazı emisyonları                             | Sürdürülebilirliği Hedeflerden Etkiye Taşımak, ÇEVRESEL PERFORMANS GÖSTERGELERİ | 25-30, 167-169                                   |                             |
|                                      | 305-3 Diğer dolaylı (Kapsam 3) sera gazı emisyonları                              | Sürdürülebilirliği Hedeflerden Etkiye Taşımak, ÇEVRESEL PERFORMANS GÖSTERGELERİ | 25-30, 167-169                                   |                             |
|                                      | 305-4 Sera gazı emisyon yoğunluğu                                                 | Karbonsuzlaşma Girişimleri                                                      | 103                                              |                             |
|                                      | 305-5 Sera gazı emisyonlarının azaltılması                                        | 2024 Başlıca Sürdürülebilirlik Göstergeleri                                     | 19                                               |                             |
|                                      | 305-7 Azot oksitler (NOx), kükürt oksitler (Sox) ve diğer önemli hava emisyonları | ÇEVRESEL PERFORMANS GÖSTERGELERİ                                                | 167-169                                          |                             |

## Ek 6: GRI İçerik Endeksi

| GRI Standardı                                  | Açıklama                                                                                                                                                          | Konu Başlığı                                       | Sayfa Numarası, Kaynak ve/veya Doğrudan Cevaplar | Ek Bilgi ve İhmal Nedenleri |
|------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|--------------------------------------------------|-----------------------------|
| <b>BİYOÇEŞİTLİLİK VE DOĞA POZİTİF EYLEMLER</b> |                                                                                                                                                                   |                                                    |                                                  |                             |
| <b>GRI 3: Öncelikli Konular 2021</b>           | 3 -3 Öncelikli konuların yönetimi                                                                                                                                 | Biyoçeşitlilik                                     | 112                                              |                             |
| <b>GRI 304: Biyoçeşitlilik 2016</b>            | 304 -1 Korunan alanlara ve korunan alan dışındaki biyolojik çeşitlilik değeri yüksek alanlara ait, kiralanmış, yönetilen veya bunlara bitişik operasyonel alanlar | Biyoçeşitlilik                                     | 112-118                                          |                             |
|                                                | 304 -2 Faaliyetlerin, ürünlerin ve hizmetlerin biyoçeşitlilik üzerindeki önemli etkileri                                                                          | Biyoçeşitlilik                                     | 112-118                                          |                             |
|                                                | 304 -3 Korunan veya restore edilen habitatlar                                                                                                                     | Biyoçeşitlilik                                     | 112-118                                          |                             |
| <b>DÖNGÜSEL EKONOMİ</b>                        |                                                                                                                                                                   |                                                    |                                                  |                             |
| <b>GRI 3: Öncelikli Konular 2021</b>           | 3 -3 Öncelikli konuların yönetimi                                                                                                                                 | Döngüsel Ekonomi                                   | 119-128                                          |                             |
| <b>GRI 306: Atık 2020</b>                      | 306 -1 Atık oluşumu ve atıklarla ilgili önemli etkiler                                                                                                            | Döngüsel Ekonomi                                   | 119-128                                          |                             |
|                                                | 306 -2 Atıklarla ilgili önemli etkilerin yönetimi                                                                                                                 | Döngüsel Ekonomi                                   | 119-128                                          |                             |
|                                                | 306 -3 Oluşan atık                                                                                                                                                | Döngüsel Ekonomi                                   | 124                                              |                             |
| <b>İNSAN HAKLARI VE FIRSAT EŞİTLİĞİ</b>        |                                                                                                                                                                   |                                                    |                                                  |                             |
| <b>GRI 3: Öncelikli Konular 2021</b>           | 3 -3 Öncelikli konuların yönetimi                                                                                                                                 | İnsan Hakları, Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık | 160                                              |                             |
| <b>GRI 401: İstihdam 2016</b>                  | 401-1 İşe yeni alım ve çalışan devir hızı                                                                                                                         | SOSYAL PERFORMANS GÖSTERGELERİ                     | 170-173                                          |                             |
|                                                | 401-2 Yarı zamanlı çalışanlara sağlanmayan ve tam zamanlı çalışanlara sağlanan yan haklar                                                                         | İnsan Kaynakları Stratejimiz                       | 158-159                                          |                             |
|                                                | 401 -3 Ebeveyn izni                                                                                                                                               | İnsan Hakları, Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık | 160                                              |                             |

## Ek 6: GRI İçerik Endeksi

| GRI Standardı                                    | Açıklama                                                                                        | Konu Başlığı                                                                       | Sayfa Numarası, Kaynak ve/veya Doğrudan Cevaplar                                                                                                                                                                                                                           | Ek Bilgi ve İhmal Nedenleri |
|--------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|
| <b>İNSAN HAKLARI VE FIRSAT EŞİTLİĞİ</b>          |                                                                                                 |                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                            |                             |
| <b>GRI 402: İşgücü/ Yönetim ilişkileri 2016</b>  | 402-1 Faaliyet değişiklikleri ile ilgili asgari ihbar süreleri                                  |                                                                                    | Operasyonel değişikliklerle ilgili asgari bildirim süreleri şirket içinde saygı görmektedir.                                                                                                                                                                               |                             |
| <b>GRI 405: Çeşitlik ve Fırsat Eşitliği 2016</b> | 405-1 Yönetim organları ve çalışanların çeşitliliği                                             | Sürdürülebilirliği Hedeflerden Etkiye Taşımak, Yetkinlik Matrisi, İnsan Kaynağımız | 27, 56, 148, <a href="https://yatirimciiliskileri.sabanci.com/en/sustainability/detail/Diversity-Policy-For-The-Board-Of-Directors/602/2880/0">https://yatirimciiliskileri.sabanci.com/en/sustainability/detail/Diversity-Policy-For-The-Board-Of-Directors/602/2880/0</a> |                             |
|                                                  | 405 -2 Kadınların temel maaş ve ücretlerinin erkeklere oranı                                    | İnsan Kaynakları Stratejimiz                                                       | 156                                                                                                                                                                                                                                                                        |                             |
| <b>GRI 406: Ayrımcılık Karşıtlığı 2016</b>       | 406-1 Ayrımcılık vakaları ve alınan düzeltici önlemler                                          | Yetkinlik Matrisi                                                                  | 56                                                                                                                                                                                                                                                                         |                             |
| <b>GRI 408: Çocuk İşçiliği 2016</b>              | 408-1 Çocuk işçi çalıştırma bakımından belirgin risk barındıran operasyon ve tedarikçiler       | İnsan Hakları, Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık                                 | 162                                                                                                                                                                                                                                                                        |                             |
| <b>GRI 409: Zorla ve Zorunlu Çalıştırma 2016</b> | 409-1 Zorla ve zorunlu çalıştırma bakımından belirgin risk barındıran operasyon ve tedarikçiler | İnsan Hakları, Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık                                 | 162                                                                                                                                                                                                                                                                        |                             |
| <b>İŞ SAĞLIĞI VE GÜVENLİĞİ</b>                   |                                                                                                 |                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                            |                             |
| <b>GRI 3: Öncelikli Konular 2021</b>             | 3 -3 Öncelikli konuların yönetimi                                                               | İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetimi                                                   | 163, <a href="https://yatirimciiliskileri.sabanci.com/en/sustainability/detail/Health-and-Safety-Policy/415/1430/0">https://yatirimciiliskileri.sabanci.com/en/sustainability/detail/Health-and-Safety-Policy/415/1430/0</a>                                               |                             |
| <b>GRI 403: İş Sağlığı ve Güvenliği 2018</b>     | 403-1 İş sağlığı ve güvenliği yönetim sistemi                                                   | İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetimi                                                   | 163, <a href="https://yatirimciiliskileri.sabanci.com/en/sustainability/detail/Health-and-Safety-Policy/415/1430/0">https://yatirimciiliskileri.sabanci.com/en/sustainability/detail/Health-and-Safety-Policy/415/1430/0</a>                                               |                             |
|                                                  | 403-2 Tehlike tanımlama, risk değerlendirmesi ve olay incelemesi                                | İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetimi                                                   | 163, <a href="https://yatirimciiliskileri.sabanci.com/en/sustainability/detail/Health-and-Safety-Policy/415/1430/0">https://yatirimciiliskileri.sabanci.com/en/sustainability/detail/Health-and-Safety-Policy/415/1430/0</a>                                               |                             |

## Ek 6: GRI İçerik Endeksi

| GRI Standardı                                | Açıklama                                                                                | Konu Başlığı                     | Sayfa Numarası, Kaynak ve/veya Doğrudan Cevaplar                                                                                                                                                                             | Ek Bilgi ve İhmal Nedenleri |
|----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|
| <b>İŞ SAĞLIĞI VE GÜVENLİĞİ</b>               |                                                                                         |                                  |                                                                                                                                                                                                                              |                             |
| <b>GRI 403: İş Sağlığı ve Güvenliği 2018</b> | 403 -3 İş sağlığı hizmetleri                                                            | İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetimi | 163, <a href="https://yatirimciiliskileri.sabanci.com/en/sustainability/detail/Health-and-Safety-Policy/415/1430/0">https://yatirimciiliskileri.sabanci.com/en/sustainability/detail/Health-and-Safety-Policy/415/1430/0</a> |                             |
|                                              | 403-4 İş sağlığı ve güvenliği konusunda işçi katılımı, danışma ve iletişim              | İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetimi | 163, <a href="https://yatirimciiliskileri.sabanci.com/en/sustainability/detail/Health-and-Safety-Policy/415/1430/0">https://yatirimciiliskileri.sabanci.com/en/sustainability/detail/Health-and-Safety-Policy/415/1430/0</a> |                             |
|                                              | 403-5 İş sağlığı ve güvenliği konusunda işçi eğitimi                                    | İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetimi | 163, <a href="https://yatirimciiliskileri.sabanci.com/en/sustainability/detail/Health-and-Safety-Policy/415/1430/0">https://yatirimciiliskileri.sabanci.com/en/sustainability/detail/Health-and-Safety-Policy/415/1430/0</a> |                             |
|                                              | 403-6 İşçi sağlığının teşvik edilmesi                                                   | İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetimi | 163, <a href="https://yatirimciiliskileri.sabanci.com/en/sustainability/detail/Health-and-Safety-Policy/415/1430/0">https://yatirimciiliskileri.sabanci.com/en/sustainability/detail/Health-and-Safety-Policy/415/1430/0</a> |                             |
|                                              | 403 -8 İş sağlığı ve güvenliği yönetim sistemi kapsamındaki işçiler                     | SOSYAL PERFORMANS GÖSTERGELERİ   | 170-173                                                                                                                                                                                                                      |                             |
|                                              | 403-9 İşle ilgili yaralanmalar                                                          | SOSYAL PERFORMANS GÖSTERGELERİ   | 170-173                                                                                                                                                                                                                      |                             |
|                                              | 403-10 İş kaynaklı hastalıklar                                                          | SOSYAL PERFORMANS GÖSTERGELERİ   | 170-173                                                                                                                                                                                                                      |                             |
| <b>YETENEK YÖNETİMİ</b>                      |                                                                                         |                                  |                                                                                                                                                                                                                              |                             |
| <b>GRI 3: Öncelikli Konular 2021</b>         | 3 -3 Öncelikli konuların yönetimi                                                       | İnsan Kaynakları Stratejimiz     | 151                                                                                                                                                                                                                          |                             |
| <b>GRI 404: Eğitim ve Öğretim 2016</b>       | 404-1 Çalışan başına yıllık ortalama eğitim saati                                       | İnsan Kaynakları Stratejimiz     | 153                                                                                                                                                                                                                          |                             |
|                                              | 404 -2 Çalışan becerilerini geliştirmeye yönelik programlar ve geçiş yardım programları | İnsan Kaynakları Stratejimiz     | 150-152                                                                                                                                                                                                                      |                             |
|                                              | 404-3 Düzenli performans ve kariyer gelişimi değerlendirmesi alan çalışanların yüzdesi  | SOSYAL PERFORMANS GÖSTERGELERİ   | 170-173                                                                                                                                                                                                                      |                             |

## Ek 6: GRI İçerik Endeksi

| GRI Standardı                                         | Açıklama                          | Konu Başlığı                                  | Sayfa Numarası, Kaynak ve/veya Doğrudan Cevaplar | Ek Bilgi ve İhmal Nedenleri |
|-------------------------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------------------|--------------------------------------------------|-----------------------------|
| <b>DİJİTAL TEKNOLOJİLER</b>                           |                                   |                                               |                                                  |                             |
| <b>GRI 3: Öncelikli Konular 2021</b>                  | 3 -3 Öncelikli konuların yönetimi | Yeni Büyüme Platformlarına Yatırım            | 83-87                                            |                             |
| <b>İNOVASYON VE AR-GE</b>                             |                                   |                                               |                                                  |                             |
| <b>GRI 3: Öncelikli Konular 2021</b>                  | 3 -3 Öncelikli konuların yönetimi | Ar-Ge ve İnovasyon                            | 62-66                                            |                             |
| <b>SİBER GÜVENLİK VE VERİ GİZLİLİĞİ</b>               |                                   |                                               |                                                  |                             |
| <b>GRI 3: Öncelikli Konular 2021</b>                  | 3 -3 Öncelikli konuların yönetimi | Sabancı Topluluğu'nda Kurumsal Risk Yönetimi  | 52                                               |                             |
| <b>SORUMLU YATIRIM VE SÜRDÜRÜLEBİLİR İŞ MODELLERİ</b> |                                   |                                               |                                                  |                             |
| <b>GRI 3: Öncelikli Konular 2021</b>                  | 3 -3 Öncelikli konuların yönetimi | Ortaya Çıkan Küresel Risklere Yanıtımız       | 35                                               |                             |
| <b>RİSK YÖNETİMİ VE DAYANIKLILIK</b>                  |                                   |                                               |                                                  |                             |
| <b>GRI 3: Öncelikli Konular 2021</b>                  | 3 -3 Öncelikli konuların yönetimi | Ortaya Çıkan Küresel Risklere Yanıtımız       | 35                                               |                             |
| <b>FIRSAT YÖNETİMİ VE ÇEVİKLİK</b>                    |                                   |                                               |                                                  |                             |
| <b>GRI 3: Öncelikli Konular 2021</b>                  | 3 -3 Öncelikli konuların yönetimi | Ortaya Çıkan Küresel Risklere Yanıtımız       | 35                                               |                             |
| <b>İTİBAR YÖNETİMİ</b>                                |                                   |                                               |                                                  |                             |
| <b>GRI 3: Öncelikli Konular 2021</b>                  | 3 -3 Öncelikli konuların yönetimi | Ortaya Çıkan Küresel Risklere Yanıtımız       | 35                                               |                             |
| <b>PAYDAŞLARLA İŞ BİRLİKLERİ VE ETKİN İLETİŞİM</b>    |                                   |                                               |                                                  |                             |
| <b>GRI 3: Öncelikli Konular 2021</b>                  | 3 -3 Öncelikli konuların yönetimi | Risk ve Fırsat Yönetimi - Yönetişim Modelimiz | 39                                               |                             |

**Ticari Unvanı**

Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş.

**Vergi Dairesi ve Numarası**

İSTANBUL – Büyük Mükellefler Vergi Dairesi Başkanlığı 4540019679

**Adresi**

Sabancı Center 4. Levent 34330 İstanbul Türkiye

**Telefon**

+90 (212) 385 80 80

**Borsa İstanbul İşlem Kodu**

SAHOL

**İnternet Sitesi Adresi**

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

**Yatırımcı İlişkileri İnternet Sitesi Adresi**

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

**Rapor İnternet Sitesi Adresi**

<https://surdurulebilirlik.sabanci.com/2024/>

**İletişim (Sürdürülebilirlik Direktörlüğü)**

E-posta: [surdurulebilirlik@sabanci.com](mailto:surdurulebilirlik@sabanci.com)

**İletişim (Yatırımcı İlişkileri)**

E-posta: [investor.relations@sabanci.com](mailto:investor.relations@sabanci.com)

**Raporlama Danışmanı**

Sinem Özönur

**Tasarım**

[www.roundabout.com.tr](http://www.roundabout.com.tr)

Bu rapor yalnızca dijital olarak hazırlanmıştır.

**YASAL UYARI**

Sabancı Holding Daha İyi Bir Hayat İçin Sürdürülebilirlik 2024 Raporu'nda ('Rapor') yer alan bilgiler ve analizler raporlama sürecinde doğru ve güvenilir olduğuna inanılan kaynaklar ve bilgiler kullanılarak sadece bilgilendirme amaçlı olarak yazılmıştır. Herhangi bir yatırım kararı için temel oluşturma amacı taşımaz. Sabancı Holding, yöneticileri, çalışanları ve Rapor'un üretiminde katkıda bulunan diğer tüm şahıslar ve kurumlar, bu Rapor'da yer alan bilgilerin kullanımı nedeniyle doğabilecek zararlardan sorumlu tutulamazlar. Rapor'un her hakkı Sabancı Holding'e aittir.