

2015

SABANCI TOPLULUĞU
SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK
RAPORU

İÇİNDEKİLER

RAPOR HAKKINDA	2
YÖNETİM KURULU BAŞKANI'NIN MESAJI	3
CEO'NUN MESAJI	4
SABANCI HOLDİNG HAKKINDA	6
YÖNETİŞİM	9
ÇEVRE YAKLAŞIMI	19
ÇALIŞMA HAYATI	28
TOPLUMSAL GELİŞİM	43



Sabancı Topluluğu olarak tüm paydaşlarımız tarafından güvenilen ve maddi değerler kadar toplumsal katkılar üreten bir iş modeline sahibiz. Toplumsal katkımızı büyütürken yarattığımız maddi değerleri de geliştirmek için çalışıyoruz. Toplumsal, çevresel, yasal ve etik değerlere bağlı kültürümüz ile tüm paydaşlarımız için de değer yaratmaya devam ediyoruz.

2014 yılında yayımladığımız ilk sürdürülebilirlik raporundan sonra gelen geribildirimlerden faydalanarak 2015 yılı faaliyetlerimizi kapsayan bu ikinci sürdürülebilirlik raporunu da paydaşlarımızın görüşüne açıyoruz.

İlk raporumuzda olduğu gibi bu yıl da sürdürü-

lebilirlik performansımızı değerlendirirken BM Kadını Güçlendirme İlkeleri Bildirisi, İşte Eşitlik Platformu ilkeleri, Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi ilkeleri gibi taahhütlerimizin ışığında GRI İlkelerini temel aldık. Raporumuzu GRI G4. Raporlama Çerçevesi İlkeleri doğrultusunda ve Temel (Core) uyumluluk seçeneğine göre hazırladık.

Raporumuz, 1 Ocak- 31 Aralık 2015 tarihleri arasında Sabancı Holding, Sabancı Topluluğu Şirketleri ve Sabancı Vakfı'nın Türkiye'de yürüttüğü faaliyet ve projeleri kapsamaktadır. Raporunda Holding ve Topluluk Şirketlerinin finans dışı performans açıklamalarını bulabilirsiniz.

YÖNETİM KURULU BAŞKANI'NIN MESAJI

**Çalışanlarımız,
sürdürülebilirlik hedeflerimizi
gerçekleştirebilmemizin ve
daha geniş paydaş grupları için
değer yaratabilmenin en önemli
temel taşı konumundadır.**

Güler Sabancı
Yönetim Kurulu Başkanı ve Görevli Üye



Değerli Paydaşlarımız,

1967 yılından bu yana Topluluk olarak yarattığımız değeri daha geniş paydaş topluluklarına ulaştırmak için çaba sarfediyoruz. Yarattığımız değeri artırmak ve kalıcı kılmak sürdürülebilirlik ve sürdürülebilirlik odaklı büyüme ile mümkün olmaktadır. Bu nedenle tüm faaliyetlerimizde sürdürülebilirliği önemli hareket noktalarımızdan biri olarak değerlendiriyoruz. Sosyal, ekonomik ve çevresel sorumluluklarımızın farkındalığıyla elde ettiğimiz performans hep daha ileriye taşıma amacıyla 2015 yılı sürdürülebilirlik performansımızı siz paydaşlarımızla paylaşmanın mutluluğunu yaşıyoruz.

Sürdürülebilirlik anlayışımızı destekleyen sorumlu yönetim anlayışımız doğrultusunda 2007 yılında BM Küresel İlkeler Sözleşmesi'ni (UNGC) imzaladık. **UNGC** Türkiye Yerel Ağ Yönetim Kurulu'nda aldığımız görevi takiben 2012 yılından bu yana **UNGC** Uluslararası Yönetim Kurulu'nda yer almaktayız.

Böylelikle sadece insan hakları, çalışma koşulları, çevresel sorumluluk ve yolsuzlukla mücadele gibi konulara verdiğimiz önemi uygulamalarla hayata geçirmeye kalmayıp, uluslararası platformlarda ülkemizi temsil ederek öncü rolümüze devam ettirdik.

Çalışma hayatında eşitlik bizim için özel önem taşıyan konulardan biri. Sabancı Holding olarak, 2011 yılında BM Kadını Güçlendirme İlkeleri Bildirisi'ni imzalayan ilk Türk şirketiyiz. Ayrıca, toplumsal cinsiyete dayalı eşitsizlikle mücadele vermek için Dünya Ekonomik Forumu (DEF) çatı-

sı altında Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı'nın himayesinde kurulan İş'te Eşitlik Platformu'nun da üyesi konumundayız.

Çalışanlarımız, sürdürülebilirlik hedeflerimizi gerçekleştirebilmemizin ve daha geniş paydaş grupları için değer yaratabilmenin en önemli temel taşı konumundadır. Bu nedenle, çalışanlarımızın güvenli ve mutlu bir şekilde çalışabilecekleri iş ortamını yaratmak; bilgi, beceri ve yeteneklerini artıracakları uygulamaları hayata geçirmek en temel görevlerimiz arasındadır.

Sorumlu iş yapış şeklimizin önemli bir sonucu da çevresel etkimizi sürekli daha aza indirmeye yönelik uygulamaları hayata geçirmektir. Tüm dünyanın olduğu gibi iş dünyasının da aktif bir şekilde mücadele etmesi gereken iklim değişikliği konusunda üzerimize düşen sorumluluğun bilinciyle hareket ediyoruz. Karbon Saydamlık Projesi (CDP) Türkiye Operasyonu'nun yürütülmesine aktif katkıda bulunurken Holding ve Topluluk Şirketlerince de katılım sağlıyoruz.

Yarattığımız değeri, yönetim anlayışımızın değişmez parçalarından biri olan sosyal sorumluluk bilinci ile yaygınlaştırıyoruz. Sosyal sorumluluk alanında toplumsal gelişme olan katkımızı Sabancı Vakfı, Sakıp Sabancı Müzesi, Sabancı Üniversitesi ve Topluluk şirketleri aracılığıyla eğitim, sağlık, kültür-sanat ve spor alanlarında çok sayıda projeye devam ettiriyoruz.

Başta çalışanlarımız olmak üzere, Sabancı Topluluğu olarak yarattığımız değere katkıda bulunan tüm paydaşlarımıza teşekkürlerimi sunarım.

CEO'NUN MESAJI

2015

SABANCI TOPLULUĞU
SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK RAPORU



Saygıdeğer Paydaşlarımız,

Sabancı Holding'de stratejik yaklaşımımız, bugünkü işlerimizi mükemmel yönetmek ve uzun dönemde üstünlükler sağlayacak şekilde geleceğimizi inşa etmektir. Sürdürülebilirliği güvence altına alacak girişimlerde bulunmak tüm iş süreçlerimizin değişmez bir parçasıdır. Sosyal sorumluluk bilinciyle halka yakın, insana ve çevreye saygılı, karar süreçlerinde katılım ve ortak akli teşvik eden bir yönetim yaklaşımına sahibiz. Faaliyetlerimizi kurumsal yönetim ilkeleri ile birlikte 2007 yılından bu yana imzacısı olduğumuz Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi kapsamına uyum sağlayacak şekilde sürdürmekteyiz.

2015 yılında Sabancı Holding olarak hedeflerimize ulaşmanın haklı gururunu yaşıyoruz. Topluluk kombine net satışlarımız geçen senenin %9 üzerinde 48 milyar TL olarak gerçekleşti. Sabancı Holding, 5.354 milyon TL konsolide faaliyet kârı elde ederken; net kâr 2.236 milyon TL oldu. 2015 yılında Topluluk olarak 3,7 milyar TL tutarında kombine yatırım yaptık.

Akbank 2015'te toplam nakdi ve gayrinakdi kredilerini 185 milyar TL'nin üzerine çıkarırken dijitalleşme ve mobilizasyon trendlerini iş süreçlerine verimli ve etkin bir şekilde entegre etti.

Bankacılık işlemlerinin %92'si artık şube dışında yapılmaktadır. Enerji ve Emisyon yönetimi kapsamında 2010 yılında başlatılan şubeler-

deki mekanik otomasyon yenilenmesi çalışmalarına 2015 yılında da devam edilerek 75 adet şubede dönüşüm yapılmıştır. Yeni açılan şubelerde ise bu uygulama doğrudan hayata geçirilmiştir.

Türkiye elektrik sektöründe son 10 yılda gerçekleştirilen 66 milyar ABD doları yatırıma 11 milyar ABD doları Enerjisa'ya aittir. Yerli enerji kaynakları yatırımlarında önemli ivme sağlayan Enerjisa'nın işletmedeki kurulu gücü içerisinde yenilenebilir enerji kaynaklarına dayalı kapasitenin payı %50'nin üzerinde olup yenilenebilir enerji santrallerinde yaratılan karbon azaltma değerleri gönüllü karbon piyasalarına sunulmaktadır.

Çimento sektöründeki hedefimiz kârlılık içinde büyümeyi sürdürerek çimento iştiraklerimizin toplam portföyümüzün içindeki değerini artırmaktır. Çimento şirketlerimiz Akçansa ve Çimsa 2015'te başarılı performanslarıyla Türkiye pazarına liderlik etmeyi sürdürdüler. Şirketlerimiz alternatif yakıt kullanımını artırarak fosil yakıt kullanımını azaltmak, üretimin sona erdiği maden sahaları ve ocakların rehabilite edilerek yeniden doğaya kazandırılması, iklim değişikliği ile mücadele kapsamında karbondioksit emisyonlarının kontrolü, fabrikaların tozsuzlaştırılması ve suyun etkin kullanımını konularında aktif bir şekilde faaliyet göstermektedir.

Sabancı Holding’de stratejik yaklaşımımız, bugünkü işlerimizi mükemmel yönetmek ve uzun dönemde üstünlükler sağlayacak şekilde geleceğimizi inşa etmektir. Sürdürülebilirliği güvence altına alacak girişimlerde bulunmak tüm iş süreçlerimizin değişmez bir parçasıdır.

Zafer KURTUL
Yönetim Kurulu Üyesi ve CEO



Perakende şirketlerimizden Carrefoursa lojistik ve IT altyapısını geliştirmek üzere 2015 yılında da çalışmalarına devam etmiştir. Yeni açılan 202 marketle birlikte yapılan satın alımlarla yerel zincirler Carrefoursa bünyesine katılarak portföye 61 mağaza eklenmiştir. Bunlara ek olarak, Kiler’in %85 hissesini satın almak suretiyle 196 mağazadan oluşan ağı da portföyümüze kattık. Teknosa’da müşterileri finansmanı ve satış sonrası hizmetlere odaklanılmıştır. Çoklu kanal iş modeli online satışların %25’e varan pay alacağı şekilde geliştirilmektedir.

Avivasa, bireysel emeklilik sektöründeki %19,2 pazar payı ile liderliği yükselterek halka açılışından bir yıl sonra hissedarlarına %20 seviyesinde kazanç sağlamıştır.

Sanayi Grubumuz; 2015 yılında toplam kombine net kârını bir önceki seneye göre %15 artırdı. Kordsa Global, İzmit’teki Ar-Ge merkezinde geliştirdiği birçok yeni ürünle sektöre teknolojik anlamda liderlik etmeyi sürdürürken büyüme ivmesine hız kazandırdı. Bridgestone, Lassa, Dayton, Firestone, Bandag ve Energizer markaları ile Türkiye lastik pazarı lideri Brisa, Şirket içerisinde yarattığı inovasyon kültürüyle müşterilerine özel çözümleri, kolay erişilebilir ve sürdürülebilirliğe katkı sağlayacak şekilde sunmak üzere başarıyla çalışmaktadır. Brisa, 2015 yılındaki

enerji verimliliği projeleri ile 2014 yılına göre ton başına düşen doğrudan enerji tüketimini %4,1 düşürmüştür. Bu şekilde, Brisa’nın enerji verimliliği ile elde ettiği tasarruf miktarı 2008 yılına kıyasla 13 kat artış göstermiştir.

Temsa Otobüs, rekor üretim ve ihracat ile operasyonel kârlılığını %39 artırdı ve 2015 yılı içerisinde 8 ürün lansmanı gerçekleştirdi. Temsa Otobüs, Ar-Ge merkezinde 180 kişilik bir ekip ile sektörün en yenilikçi ve girişimci şirketi olma yönünde çalışmalarını sürdürmektedir.

Sabancı Topluluğu olarak elde ettiğimiz bu başarılar çalışanlarımızla mümkün olmaktadır. Çalışanlarımız işimizin sürdürülebilirliğinin temeli konumundadır. Bu başarıyı daha ileriye taşımak için çalışanlarımızın gelişimine ve yetkinliklerini artıracak uygulamalara yatırım yapmaya devam edeceğiz.

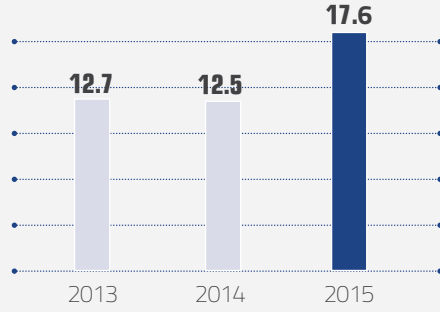
Sürdürülebilirliğe verdiğimiz önemi ve elde ettiğimiz sonuçları siz paydaşlarımızla şeffaf bir şekilde bu raporla paylaşıyoruz. Topluluk olarak amacımız sürdürülebilirlik anlayışımızı tüm değer zincirimizde yaygınlaştırmak ve elde ettiğimiz başarıların nüfuz ettiği paydaş gruplarının sayısını artırmaktır. Bu bağlamda değerli katkılarıyla bizi zenginleştiren başta çalışanlarımız olmak üzere, müşterilerimize, iş ortaklarımıza ve hissedarlarımıza teşekkür ediyorum.

SABANCI HOLDİNG HAKKINDA

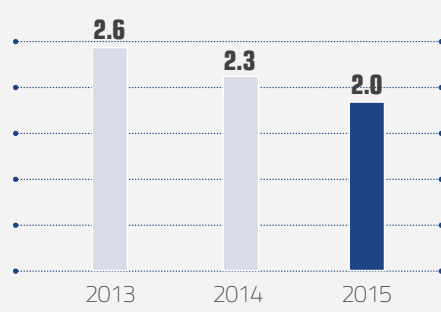
2015

SABANCI TOPLULUĞU
SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK RAPORU

KONSOLİDE SATIŞ GELİRİ (MİLYAR ABD DOLARI)



KONSOLİDE FAALİYET KÂRI (MİLYAR ABD DOLARI)



6

1967 yılında kurulan Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş. (Sabancı Holding), bugün Türkiye'nin en büyük topluluklarından biri olan Sabancı Topluluğu'na bağlı şirketleri temsil eden ana şirket konumundadır. Holding, rekabetçi ve sürdürülebilir büyüme potansiyeli olan "stratejik bir portföyü" paydaşlarına değer yaratacak şekilde yönetme misyonuyla hareket etmektedir. Topluluk şirketlerinin finansman, strateji, iş geliştirme ve insan kaynakları işlevlerinin koordinasyonundan sorumlu olan Holding, şirketler arasında sinerji yaratarak Topluluk ve geniş paydaş ağı için sürekli daha fazla değer yaratmayı amaçlamaktadır.

Türkiye'nin hızla büyüyen sektörleri olan finansal hizmetler, enerji, çimento, perakende ve sanayi alanlarında faaliyet gösteren Sabancı Topluluğu şirketleri, bu sektörlerin lideri konumundadır. Topluluk şirketleri faaliyetlerini 16 ülkede sürdürmekte olup ürünlerini Avrupa, Orta Doğu, Asya, Kuzey Afrika, Kuzey ve Güney Amerika'da pazarlamaktadır.

Sahip olduğu saygınlık, marka imajı ve Türkiye piyasaları hakkındaki bilgi ve deneyimi sayesinde ana faaliyet alanlarında sürdürülebilir büyüme kaydeden Sabancı Topluluğu, Türkiye ekonomisinin gelişimine katkı sağlayan önemli

bir güç konumundadır. Topluluk, faaliyet gösterdiği birçok sektörde güçlü uluslararası ortaklıklar ile hareket etmektedir. Topluluğun uluslararası iş ortakları arasında konularında dünyanın önde gelen isimleri; Ageas, Aviva, Bridgestone, Carrefour, E.ON, Heidelberg Cement, Marubeni ve Philip Morris yer almaktadır.

Şirket	Müşteri Kitlesi	Hizmet Ağı
AKBANK	13 milyonun üzerinde müşteri	Yaklaşık 1.000 şube
AVIVASA	2 milyonun üzerinde BES ve Hayat Sigortası müşterisi	1.000 finansal danışman ve şube sigorta yöneticisi
ENERJİSA	Elektrik dağıtımında 9 milyon müşteri, toplamda 20 milyona yakın kullanıcı	Elektrik dağıtımında 14 il
TEKNOSA	Yılda 101 milyon ziyaretçi	81 ilde 291 mağaza
CARREFOURSA	Yılda 100 milyon müşteri	333 hiper ve süper market
BRİSA	3 milyon müşteri	1.037 markalı satış noktası



BANKACILIK

AKBANK

Krediler

153 MİLYAR TL (2014: 136 Milyar TL)

Sermaye Yeterlilik Oranı

14,50%

Özkaynak Kârlılığı

12,10%

SİGORTA

AKSİGORTA - AVIVASA

Kombine Net Satışlar

1,9 MİLYAR TL (2014: 2,0 Milyar TL)

Kombine FAVÖK

81 MİLYON TL (2014: 47 Milyon TL)

Konsolide Net Kâr

27 MİLYON TL (2014: 41 Milyon TL)

ENERJİ

ENERJİSA

Kombine Net Satışlar

11,8 MİLYAR TL (2014: 11,0 Milyar TL)

Kombine FAVÖK

1,8 MİLYAR TL (2014: 834 Milyon TL)

Konsolide Net Kâr

142 MİLYON TL (2014:-83 Milyon TL)

ÇİMENTO

ÇİMSA - AKÇANSA

Kombine Net Satışlar

2,6 MİLYAR TL (2014: 2,5 Milyar TL)

Kombine FAVÖK

776 MİLYON TL (2014: 686 Milyon TL)

Konsolide Net Kâr

226 MİLYON TL (2014: 187 Milyon TL)

PERAKENDE

TEKNOSA - CARREFOURSA

Kombine Net Satışlar

7,1 MİLYAR TL (2014: 6,1 Milyar TL)

Kombine FAVÖK

33 MİLYON TL (2014: 232 Milyon TL)

Mağaza Satış Alanı

813.573 m² (2014: 543.942 m²)

SANAYİ

BRİSA - KORDSA GLOBAL- TEMSA - YÜNSA

Kombine Net Satışlar

5,1 MİLYAR TL (2014: 4,8 MİLYAR TL)

Kombine FAVÖK

1,0 MİLYAR TL (2014: 812 MİLYON TL)

Konsolide Net Kâr

520 MİLYON TL (2014: 428 MİLYON TL)

SABANCI HOLDİNG HAKKINDA

2015

SABANCI TOPLULUĞU
SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK RAPORU

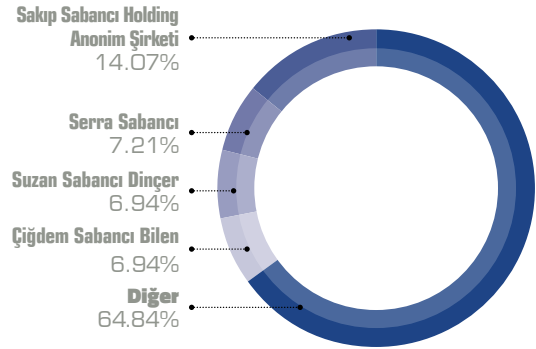
Sabancı Topluluğu'na bağlı şirketleri temsil eden ana şirket olan Sabancı Holding, halka açık bir kuruluş olup, 16 ülkede birçok uluslararası iş ortağıyla çalışmaktadır.

Bu durum, Sabancı Holding için modern, etkin ve örnek bir yönetim modelinin oluşturulmasını gerekli kılmaktadır.



ORTAKLIK YAPISI

Sabancı Holding'in en büyük hissedar grubunu %57,7 hisse oranıyla Sabancı Ailesi oluşturmaktadır. %40,1 ile BIST'te en yüksek halka açıklık oranına sahip holding şirketleri olan Sabancı Holding'in depo sertifikaları ise SEAQ International ve Portal'da kotedir. Sabancı Holding'in kendi hisselerinin yanı sıra 11 iştirakinin hisseleri de Borsa İstanbul'da (BIST) işlem görmektedir.



HALKA AÇIKLIK ORANLARI





KURUMSAL YÖNETİM YAKLAŞIMI VE YÖNETİM KURULU YAPISI

Sabancı Holding, sahip olduğu mirasıyla kurulduğu günden bu yana Türkiye'nin en köklü kuruluşlarından biri olarak faaliyetlerini sürdürmektedir. Topluluk genelinde finansman, strateji, iş geliştirme ve insan kaynakları işlevlerinin koordine edilmesi, Topluluğun vizyon ve stratejilerinin belirlenmesi, Topluluk içinde yaratılacak sinerjiyle paydaşlar için yaratılan değer artırılması Holding'in temel fonksiyonlarıdır.

Sabancı Topluluğu'na bağlı şirketleri temsil eden ana şirket olan Sabancı Holding, halka açık bir kuruluş olup, 16 ülkede birçok uluslararası iş ortağıyla çalışmaktadır. Bu durum, Sabancı Holding için modern, etkin ve örnek bir yönetim modelinin oluşturulmasını gerekli kılmaktadır. Holding ve Topluluk şirketleri bu doğrultuda, modern kurumsal yönetim ilkelerine dayanan yönetim modellerini takip etmekte; şeffaf, sorumlu, inovatif, aktif katılımcı ve stratejik bir yönetim yaklaşımını ilke edinmektedir.

Sabancı Holding ve Topluluk şirketlerinin şeffaflık, hesap verebilirlik, adillik ve sorumluluk ilkelerine dayanan kurumsal yönetim anlayışının temelini SPK tarafından yayınlanan Kurumsal Yönetim İlkeleri oluşturmaktadır. Sabancı Holding, Kurumsal Yönetim Tebliği'nde belirlenen zorunlu ilkelerin tamamına uyum göstermektedir.

Yönetim Kurulu, kurumsal hedeflerin belirlenmesinden, kurumsal yönetim ilkelerine uyumun sağlanmasından, stratejik yönelimlerin tespitinden ve yönetilmesinden, risk yönetiminden, kontrol sistemlerinin işlerliğinin sağlanmasından sorumludur.

Genel Kurul tarafından belirli süreler dahilinde görev almak üzere seçilen 9 üyeden oluşan Sabancı Holding Yönetim Kurulu, şirketin en üst düzey stratejik karar alma organıdır. Yönetim Kurulu'nda yer alan 9 üyeden 6'sı SPK'nın belirlediği ilkeler uyarınca icrada görev almayan üye, 3'ü bağımsız üye statüsündedir. İcrada görevi bulunan 3 Yönetim Kurulu üyesinden biri Sabancı Holding CEO'sudur. Sabancı Holding'de CEO ve Yönetim Kurulu Başkanlığı görevleri farklı kişiler tarafından yerine getirilmektedir. Yönetim Kurulu'nda kadın üye temsili %45 düzeyindedir.

Sabancı Holding'de Yönetim Kurulu'nun görev ve sorumluluklarını sağlıklı bir biçimde yerine getirmesi amacıyla oluşturulan Kurumsal Yönetim Komitesi, Riskin Erken Saptanması Komitesi ve Denetim Komitesi bulunmaktadır. Atama ve Ücretlendirme Komitesi görevleri de Kurumsal Yönetim Komitesi tarafından yerine getirilmektedir.

Yönetim Kurulu ve alt Komiteleri yapısı ve faaliyet esasları hakkında bilgiye resmi internet sitemiz www.sabanci.com adresinden ve Sabancı Holding Faaliyet Raporu 2015'ten ulaşabilirsiniz.





RISK YÖNETİMİ

10

Sabancı Topluluğu şirketleri paydaşları için yarattıkları değeri en yüksek seviyede tutmak ve Topluluğun sürdürülebilirliğini sağlamak için kurumsal risk yönetim ilkelerini kullanarak stratejik ve finansal hedeflerdeki olası sapmaları, Topluluğun risk konusundaki tutumuna uygun biçimde yönetmektedir. Sabancı Holding Yönetim Kurulu bünyesinde, şirketin varlığını, gelişmesini ve devamını tehlikeye düşürebilecek stratejik, operasyonel, finansal, uyum ve sair her türlü risklin erken teşhisi, bunun için gerekli önlemlerin alınması ve riskin yönetilmesi amacıyla Riskin Erken Saptanması Komitesi oluşturulmuştur. Kurumsal risk politikalarının belirlenmesi, risk yönetim sistemlerinin etkinliğinin kontrolü, uygun risk limitlerinin belirlenerek izlenmesi ve Yönetim Kurulu'na raporlanması Riskin Erken Saptanması Komitesi'nin sorumluluğundadır. Risk yönetimi alanında Topluluk şirketlerinde de benzer yapılanmalar mevcut olmakla birlikte sektörel gereklilikler doğrultusunda oluşturulan risk yönetim sistemleri farklılıklar gösterebilmektedir.

Finans grubu şirketi Akbank'ta risk yönetimi BDDK mevzuatına uygun olarak, Banka Yönetim Kurulu'nun sorumluluğu ve gözetimi altında yürütülmektedir. Kurul, gözetim sorumluluğunu Denetim Komitesi, Üst Düzey Risk Komitesi, Kredi Komitesi gibi komiteler vasıtasıyla gerçekleştirmektedir. Bankanın

risk alma seviyeleri Yönetim Kurulu tarafından onaylanan risk limitleriyle belirlenmektedir. Banka üst yönetimi, günlük faaliyetlerin belirlenen risk yönetimi süreçleri ve risk limitleri çerçevesinden Yönetim Kurulu'na karşı sorumludur. Yönetim Kurulu'na doğrudan bağlı olan Teftiş Kurulu Başkanlığı, İç Kontrol Merkezi Başkanlığı ve Risk Yönetimi Bölümü, faaliyetlerini icra birimleri ile koordinasyon içinde yürütmektedirler. Risklerin tespiti, ölçümü ve takibinde ulusal ve uluslararası uygulamalarda kabul görmüş risk modelleri ve parametreler kullanılmaktadır. Risk yönetimi uygulamalarının ve yöntemlerinin iyileştirilmesine yönelik sürekli olarak çalışmalar yürütülmektedir. Olağanüstü durumlarda bankanın maruz kalabileceği riskleri analiz etmeye yönelik olarak değişik senaryo analizleri yapılmakta ve acil durum planları hazırlanmaktadır. Bankanın karşılaşılabileceği riskleri sınırlandırmak ve risklere karşı korunma sağlamak için çeşitli risk azaltma teknikleri kullanılmaktadır.

Finans dışı sektörlerde faaliyet gösteren Sabancı Topluluğu şirketlerinde risk yönetimi, ilgili Yönetim Kurulları ve bu kurullara bağlı çalışan Riskin Erken Tespiti Komitelerinin gözetimi altında, risk yönetimi süreçlerinden ve faaliyetlerinden sorumlu yöneticiler ve şirketlerin üst yönetimleri tarafından yönetilmektedir. Şirketler karşılaşılabilecekleri riskleri



belirleyerek risklerin olasılık derecelerine ve sebep olabilecek kayıpların büyüklüğüne göre sıralamaktadır. Önceliklendirilmiş riskler şirket yönetimi, risk komitesi ve Şirket Yönetim Kurulu tarafından dönemsel raporlarla izlenirken bu riskler karşısında alınacak önlemleri de kapsayan risklerin yönetim süreçleri karşılaştırılarak uygulanması ve sonuçları izlenmektedir. Topluluk şirketlerinin finansal, stratejik, operasyonel ve uyum risklerinin yönetimi ayrıca Holding seviyesinde ilgili Grup Başkanları, Finans Grup Başkanlığı ve Uyum Riski Yönetimi birimi tarafından izlenmekte ve yönlendirilmektedir.

Sabancı Topluluğunda riskler uyum riskleri, finansal riskler, stratejik riskler, operasyonel riskler, marka ve itibar yönetimi riskleri, raporlama riskleri ve dış çevre riskleri olmak üzere yedi kategori altında gruplandırılmaktadır. Sabancı Topluluğunda risk yönetim sistemlerinin temel hedefi şirketin sürdürülebilirliği üzerinde olumsuz etkisi bulunabilecek risk unsurlarının yönetilmesidir. Bu doğrultuda, çevre ve biyoçeşitlilik, enerji, sera gazı emisyonları ve iklim değişikliği, iş sağlığı ve güvenliği, insan hakları, iş etiği ve yolsuzlukla mücadele, tedarik zinciri gibi sürdürülebilirlik konuları da risk yönetim sistemleri çerçevesinde yönetilmektedir.

Sabancı Topluluğu risk yönetim sistemi hakkında bilgiye resmi internet sitemiz www.sabanci.com adresinden ve Sabancı Holding Faaliyet Raporu 2015'ten ulaşabilirsiniz.



Kurumsal risk politikalarının belirlenmesi, risk yönetim sistemlerinin etkinliğinin kontrolü, uygun risk limitlerinin belirlenerek izlenmesi ve Yönetim Kurulu'na raporlanması Riskin Erken Saptanması Komitesi'nin sorumluluğundadır.





İŞ ETİĞİ

12

Sabancı Topluluğu şirketlerinin faaliyetlerini gerçekleştirirken bağlı kalmaları gereken iş etiği kuralları ve ahlak anlayışı Sabancı Etik Kuralları (SA-ETİK) dokümanı ile düzenlenmektedir. SA-ETİK kuralları, Sabancı Holding ve Topluluk şirketlerinin tüm operasyonları, Yönetim Kurulu üyeleri, yönetici ve çalışanları için bağlayıcı olmasının yanı sıra tüm tedarikçi, alt işveren, bayi, iş ortağı ve benzer paydaşlarının da bu ilkelere uyumlu hareket etmeleri beklenmektedir.

SA-ETİK Kurallarının Topluluk içinde benimsenerek uygulanmasından ve uyumun takibinden Sabancı Holding Yönetim Kurulu birinci derecede sorumludur. Yönetim Kurulu'nu bu sorumluluğu yerine getirme konusunda desteklemek amacıyla Sabancı Holding Etik Kurulu görev yapmaktadır. Etik Kurul, denetim bölümü başkanı, hukuki işlerden sorumlu bölüm başkanı ve çalışma ilişkilerinden sorumlu grup başkanından oluşmaktadır.

Yürürlükteki kanunlara, diğer hukuki düzenlemelere, etik kurallara, şirket içi politika ve yönetmelikler gibi tanımlı kurallara uyulmaması durumunda karşılaşılabilecek yaptırımlar uyum riskleri kapsamında yönetilmektedir. Topluluk şirketlerinin uyum risklerinin belirlenen çerçevede etkin biçimde yönetmelerini desteklemek amacıyla Holding Uyum Yönetimi Direktörlüğü tarafından yönlendirme çalışmaları yapılmaktadır.

Etik kuralların benimsenmesi ve yaygınlaştırılması adına tüm Topluluk yöneticileri ve çalışanları SA-ETİK Kuralları konusunda bilgilendirilmektedir. Topluluk şirketlerinde bu konular hakkında farkındalık ve yetkinliği artırılması amacıyla bilgilendirme ve eğitim faaliyetleri gerçekleştirilmektedir. Bu doğrultuda işe yeni alınan her çalışana etik eğitimi verilmekte olup, çalışanlardan her yıl sonunda SA-ETİK Kurallarına uyum beyanları yazılı olarak alınmaktadır. Her yıl tekrarlanan eğitim faaliyetleri ile çalışanların konuya yönelik bilgi birikimlerinin güncel kalması hedeflenmektedir. 2015 yılında Sabancı Holding'de 354 çalışana 98,33 kişi* saat iş etiği eğitimi verilmiştir.

RÜŞVETLE VE YOLSUZLUKLA MÜCADELE

Rüşvetle ve yolsuzlukla mücadele konusu önemli etik sorunlardan biri olarak öne çıkmaktadır. Sabancı Topluluğu hiçbir surette rüşvet ve yolsuzluğa karşı tolerans göstermez, bu gibi davranışların önlenmesine yönelik tedbirler alır. Topluluğun rüşvet ve yolsuzlukla mücadele konusundaki yaklaşımı ise Rüşvet ve Yolsuzlukla Mücadele Politikasında açıkça tanımlanmaktadır. Sabancı Holding Yönetim Kurulu ve Topluluk şirketlerinin Yönetim Kurulları Rüşvet ve Yolsuzlukla Mücadele Politikasının uygulanmasını desteklemeyi taahhüt etmektedir.

Rüşvet ve Yolsuzlukla Mücadele Politikası, Topluluk çalışanlarının ve yöneticilerinin yanı sıra tedarikçi, iş ortakları, danışmanlar, avukatlar ve denetçiler başta olmak üzere ilgili tüm paydaşlar için bağlayıcıdır. İş ortakları ile yapılan sözleşmelerde etik kurallar ve politikamıza uyum gösterilmesi konusuna şart olarak yer veririz. Çalışanlara verilen etik eğitimler, Rüşvet ve Yolsuzlukla Mücadele Politikasında yer alan konuları da kapsamaktadır.

İlgili doküman, rüşvet ve yolsuzluk olarak kabul edilebilecek davranışların ve bunlara yönelik önleyici tedbirlerin, uyulması gereken kuralları kapsamaktadır. Her türlü rüşvet ve yolsuzluk eyleminin tarafı olunmasını, rüşvet ve yolsuzluk olarak değerlendirilecek kolaylaştırıcı ödemeleri, komisyon, mali hak, nakit ödeme, bağış ve sosyal yardımları yasaklayan, rüşvet ve yolsuzluk faaliyetlerinde bulunmuş olduğu bilinen firma ve kişilerle iş ilişkisi kurulmasını önleyen, hediye alışverişi ve ağırlama faaliyetlerinde sınırlamaları belirleyen ilkeler, tanımlar ve bu gibi durumlara karşı önleyici tedbirler Rüşvetle ve Yolsuzlukla Mücadele Politikası kapsamında yer almaktadır.

Kamu otoriteleri ile koordinasyon kurularak kara listeye alınmış kişiler ve şirketler takip edilmektedir. Böylelikle rüşvet verdikleri bilinen veya verdiklerinden şüphelenen tedarikçi, yüklenici ve müşteriler tespit edilmektedir.

SA-ETİK Kurallarına, Rüşvet ve Yolsuzlukla Mücadele Politikasına uyum tüm Topluluk



yöneticilerinin ve çalışanlarının sorumluluğudur. Bir uyumsuzluk durumunda çalışanlardan Etik Kurul'a bildirim yapmaları beklenmektedir. Etik Kurul tüm bildirimleri gizlilik ilkesine riayet ederek dikkatle ele almakla ve en kısa sürede çözüme kavuşturmakla mükelleftir. Uyumsuzluk halinin tespiti durumunda, ilgili vakanın önem derecesine bağlı olarak uyarıdan başlayarak iş akdinin feshine kadar varan yaptırımlar uygulanabilmektedir.

İlgili Topluluk mensubunu etik kurallara aykırı davranışa sevk ve teşvik eden, yönlendiren, bu davranışı onaylayan veya davranış hakkında bilgisi olduğu halde göz yumarak gerekli bildirim yapmayan kişilere de yaptırımlar uygulanmaktadır. Hiçbir çalışan, etik kurallara uygun davranması, örneğin rüşvet vermeyi reddetmesi nedeniyle şirketin uğrayacağı zarardan sorumlu tutulmamaktadır.

Topluluk yönetici ve çalışanlarının, ilgili paydaşların aykırılık bildirimlerini kolaylıkla ve gizlilikle yapabilmeleri ve kurallar hakkında doğrudan bilgi alabilmeleri için bildirim ve danışma hattı bulunmaktadır. Bunun yanında internet üzerinden de bildirim ve bilgi talepleri iletilebilmektedir. İlgili iletişim kanalları SA-ETİK Kuralları dokümanında ve internet sitesinde yer almaktadır. Etik Kurul'a bildirimde bulunan kişi Etik Kurul'un koruması altındadır ve bu eyleminden ötürü herhangi bir baskı, zorlama veya cezai yaptırıma maruz bırakılamazlar. Bildirim sahibiyle ilgili atama, iş ve görev değişikliği ihtiyacı oluşması durumunda uygulamadan önce Etik Kurul'un onayının alınması gerekir.

İş Etiği Kuralları ve Rüşvet ve Yolsuzlukla Mücadele Politikası dokümanına resmi internet sitemiz www.sabancı.com adresinden ulaşabilirsiniz.





İÇ DENETİM

14

Sorumlu ve sürdürülebilir bir yönetim anlayışının vazgeçilmez unsurlarından biri de etkin bir iç denetim mekanizmasının oluşturulmasıdır. Sabancı Holding ve Topluluk şirketlerinde uluslararası mesleki ilke ve standartlara uygun biçimde tasarlanan iç denetim organizasyonları ile faaliyetlerin etkinliği ve verimliliği, garanti altına alınmaktadır. Topluluk genelinde iç denetimden sorumlu en üst düzey organ her şirketin Denetim Komitesi'dir. Denetim Komitesi, iç denetim sistem ve süreçlerinin etkinliğinin kontrolünden, bağımsız denetim faaliyetlerini yürütecek kuruluşların tespitinden ve denetim sonuçlarının değerlendirilerek Yönetim Kurulu'na öneriler sunulmasından sorumludur. İç denetim faaliyetlerinin fiilen gerçekleştirilmesi ise denetim birimlerinin sorumluluğundadır.

Holding ve Topluluk şirketlerinin iç denetim birimleri, periyodik olarak faaliyet, sistem, süreç ve çıktıları belirli kriterler çerçevesinde denetlenmektedir. Bu birimler, süreçlere ilişkin olarak tasarlanmış iç kontrollerin etkinliğini ve bütünlüğünü incelemekte, mali kayıtların ve raporlama süreçlerinin doğru bilgi ürettiklerine dair kontroller gerçekleştirmektedir. İncelenen konular hakkında yönetim kurulları bünyesinde kurulmuş olan denetim komiteleri başta olmak üzere diğer yönetim komiteleri ve şirket üst yönetimine objektif ve bağımsız bilgi vermek denetim birimlerinin diğer sorumluluklarıdır.

Sabancı Topluluğu'nda başta etik kurallar, rüşvet ve yolsuzlukla mücadele ilkeleri, çevre, insan kaynakları politikaları olmak üzere, kurumsal politikalara, çalışma ilkelerine, yasal yükümlülüklerle uyum konularına yönelik periyodik veya talebe bağlı özel denetimler gerçekleştirilmektedir. Raporlama döneminde gerçekleştirilen denetimler kapsamında ayrımcılık, insan hakları, sendikal haklar ve çalışma normları ihlali vakası tespit edilmemiştir. Rüşvet ve yolsuzluk denetimi çerçevesinde de herhangi bir ihlal vakasına rastlanmamıştır. 2015 yılında, bu konuda Sabancı Holding'e iletilmiş bir şikayet ya da başvuru da bulunmamaktadır.

Raporlama döneminde, rekabet kurallarına aykırılık, ürün ve hizmetlere yönelik bilgilendirme ve etiketleme yükümlülükleri, ürün ve hizmetlerin sağlıklı ve emniyetli kullanımı, müşteri bilgilerinin gizliliğinin korunması, ürün ve hizmetleri tedarik şartları gibi yasal uyum alanlarında alınan resmi bir şikayet ya da yasal yaptırım da bulunmamaktadır.

Topluluk şirketleri benzer denetim çalışmalarını kendi bünyelerinde de gerçekleştirmekte olup, denetim faaliyetleri tedarikçi ve iş ortaklarına yönelik olarak da yürütülmektedir. Bu sayede, sorumlu ve sürdürülebilir iş modeli tedarik zinciri genelinde de yaygınlaştırılmaktadır.



SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK YÖNETİMİ

Sabancı Topluluğunun şeffaf, hesap verebilir ve sorumlu yönetim yaklaşımının en önemli hedefi sürdürülebilirliği güvence altına almaktır. Bu hedefin gerçekleştirilmesinden Sabancı Holding Yönetim Kurulu'ndan başlayarak Topluluk şirketlerinin idari birimlerine uzanan bir yönetim organizasyonu sorumludur.

Sabancı Holding Yönetim Kurulu, sürdürülebilirlik ana stratejik yaklaşımlarının ve hedeflerinin belirlenmesinden, faaliyetlerin bu hedeflere uygun olarak yürütülmesinden sorumludur. Yönetim Kurulu'nun Topluluk geneli için aldığı stratejik kararlar Topluluk birimleri ve Sektör Grubu yönetimleri vasıtasıyla Topluluk şirketlerine yayılmaktadır. Topluluk şirketlerinin Yönetim Kurulları ve üst yönetimleri de belirlenen bu yaklaşım ve hedefleri faaliyet gösterdikleri sektörün durumuna, pazar ve rekabet koşullarına uygun olarak şirket politika, strateji, aksiyon planları ve hedeflerine dönüştürür. Şirket yöneticilerinin zamansal ve performans dayalı hedefler doğrultusunda yürüttükleri çalışmalar takip edilir. Elde edilen performansın beklentiye uygunluğu iç denetim fonksiyonu tarafından değerlendirilerek performans sonuçları sırasıyla şirket ve Topluluk üst yönetimi ve Yönetim Kurullarına raporlanır.

Holding bünyesinde çevre ve iklim değişikliği, insan hakları, iş etiği, kurumsal yönetim, kurumsal sosyal sorumluluk gibi sürdürülebilirlik konularını kapsayan genel politikalar oluşturulmaktadır. Topluluk şirketleri de bu politikaları sektörel gereklilikler doğrultusunda yorumlayarak şirket politikalarına dönüştürmektedir. Tüm Topluluk çalışanları görevlerini yerine getirirken bu politikalara uymakla sorumludur.

Sabancı Topluluğu, sürdürülebilirlik yönetimi kapsamında çevresel, ekonomik, sosyal ve etik konularda zamansal, spesifik performans dayalı ve akılcı hedefler belirlemekte, elde edilen performans değerlendirmeyi ilke edinmektedir. Holding Yönetim Kurulu tarafından belirlenen stratejik yaklaşımlar Holding yöneticilerinin hedeflerine ve Topluluk şirketlerinin stratejik planlarına yansiyarak şirket performans hedeflerine dönüştürülmektedir. Performans değerlendirme sistemleriyle değerlendirilen sonuçlar her düzeyde çalışanın ve yöneticinin ücretlendirilmesi üzerinde etkili olmaktadır. Yönetici ve çalışanların performans değerlendirmesinden Holding ve Topluluk şirketlerinin İnsan Kaynakları birimleri sorumludur. Üst yönetim ve Yönetim Kurulu üyelerinin performans değerlendirmesi ve ücretlendirilmesi konularından ise Holding



ve Topluluk şirketlerinin Kurumsal Yönetim Komiteleri sorumludur.

Raporlama döneminde gerçekleştirdiğimiz önceliklendirme çalışması sonucunda sürdürülebilirlik önceliklerimizi belirledik. Önceliklerimizi belirlerken faaliyet gösterdiğimiz sektörlerdeki öncelikli konuları gözönünde bulundurduk. Bu konular hakkında paydaşlarımızın da görüşlerini yansıtacak şekilde iç paydaşlarımızla yaptığımız çalışma sonucunda öncelikli konularımızı belirledik. Bu kapsamda öncelikli konularımızı enerji ve emisyon yönetimi, atık ve su yönetimi, çalışan eğitimi ve gelişimi, toplumsal gelişime katkı, iş sağlığı ve güvenliği, işte çeşitlilik ve eşitlik ve doğal kaynakların verimli kullanımı olarak belirledik.

PAYDAŞ KATILIMI

Sabancı Topluluğu katılımcı ve ortak akli teşvik eden bir yönetim anlayışı benimsemekte, bu doğrultuda paydaşlarıyla diyalog kurarak stratejilerine en doğru şekilde yön vermeyi ilke edinmektedir. Çok sayıda şirketin iştirakinden oluşan Sabancı Topluluğu, yapısı gereği geniş bir paydaş portföyüne sahiptir.

Sabancı Topluluğu'nun öncelikli paydaş grupları arasında, çalışanlar, hissedarlar, tedarikçiler, bayiler ve iş ortakları, işçi ve işveren sendikaları, mesleki kuruluşlar, kamu kurumları, ulusal ve uluslararası düzenleyici kuruluşlar, yerel yönetimler, sivil toplum örgütleri, üniversiteler ve medya mensupları yer almaktadır. Sabancı Topluluğu paydaşları ile şeffaf, yapıcı ve karşılıklı saygıya dayanan bir iletişim

BM Küresel İlkeler Sözleşmesi

Sabancı Topluluğu, sosyal, çevresel, ekonomik ve etik alanlarıyla sorumlu bir yönetim anlayışı benimsemektedir. Bu anlayışı sergileme taahhüdünü, 2007 yılına BM Küresel İlkeler Sözleşmesi'ni imzalayarak pekiştirmiştir. Sabancı Topluluğu şirketleri, sözleşmeyi oluşturan insan hakları, çalışma koşulları, çevresel sorumluluk ve yolsuzlukla mücadele ana başlıklarındaki 10 temel prensibi tüm süreçlerinin ve iş kültürünün bir parçası haline getirmektedir. Bunun yanında, insan haklarının korunması, çocuk işçiliğinin, zorla ve zorunlu çalıştırmanın, sendikal hakların korunması gibi ilkeler takip edilerek, atıfta bulunulan BM İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi ve ILO Konvansiyonları gibi uluslararası sözleşmelere de uyum sağlanmaktadır.

Sabancı Topluluğu, BM Küresel İlkeler Sözleşmesi'nin ulusal ve uluslararası faaliyetlerinde öncü rol oynamaktadır. Sabancı Holding Global Compact Türkiye yerel ağı kurucuları arasında yer almakta olup Sabancı Holding Yönetim Kurulu Başkanı Güler Sabancı, 2012 yılından bu yana UNGC Yönetim Kurulu üyesi olarak görev yapmaktadır.

Sabancı Topluluğu katılımcı ve ortak aklı teşvik eden bir yönetim anlayışı benimsemekte, bu doğrultuda paydaşlarıyla diyalog kurarak stratejilerine en doğru şekilde yön vermeyi ilke edinmektedir.



kurmaktadır. Kurulan sağlıklı diyalog sayesinde paydaşların görüş, beklenti ve talepleri doğru öğrenilerek karar mekanizmalarında kullanılmak üzere değerlendirilmektedir.

İletişim çalışmalarının türü ve sıklığı paydaş grubunun niteliklerine göre değişmekle birlikte toplantı ve görüşmeler, araştırmalar, Faaliyet Raporu, Sürdürülebilirlik Raporu, süreli yayınlar, basın bültenleri, özel durum açıklamaları yaygın olarak kullanılan araçlardır.

Sabancı Topluluğu, çeşitli paydaş gruplarıyla ortak projeler ve işbirlikleri hayata geçirmektedir. Birlikte çalışılacak paydaş grubunun seçiminde, dürüstlük, özdeş etik ilkelere sahip olma, ortak bir amacın varlığı göz önünde bulundurulmuş temel unsurlardır.

Sabancı Holding ve Topluluk şirketlerinden Akçansa, Brisa, Çimsa, Enerjisa ve Kordsa Global üyesi oldukları Türkiye İş Dünyası ve Sürdürülebilir Kalkınma Derneği faaliyetlerine destek vermekte ve yönetimlerinde görev almaktadır.

Sabancı Topluluğu, kamu kurum ve kuruluşlarıyla karşılıklı bilgi alışverişine ve şeffaflık ilkesine dayalı bir iletişim kurmaktadır. Bu kapsamda, şirket faaliyetleri hakkında bilgi paylaşımı, faaliyet gösterilen sektörlerde gelişimin ve uluslararası rekabetin güçlendirilmesi hakkında görüş paylaşımı yapılmaktadır. Sabancı Topluluğu, şirket yararına lobi faaliyeti yürütmemekte, hiçbir politik görüş veya siyasi kurumun tarafı olmamakta, siyasi parti ve gruplara, siyasetçilere, adaylara doğrudan ya da dolaylı mali ya da aynı destek vermemektedir.

Kurumsal Üyelikler

Üye Olunan Kuruluş	Kuruluştaki Sorumluluk
Türkiye İş Adamları ve Sanayicileri Derneği (TÜSİAD)	Üyelik
Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu (DEİK)	Üyelik
Türkiye İhracatçılar Meclisi (TİM)	Üyelik
Türkiye Kalite Derneği (KALDER)	Üyelik
Dünya Ekonomik Forumu (WEF)	Üyelik
Birleşmiş Milletler Global Compact	Güler Sabancı Yönetim Kurulu Üyeliği
UN Women's Empowerment Principles (WEP)	Kadın Çalışma Grubu Üyeliği
Türkiye Etik ve İtibar Derneği (TEİD)	Üyelik
Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD)	Üyelik
İş Dünyası ve Sürdürülebilir Kalkınma Derneği (SKD)	Üyelik



TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ

18

Sabancı Topluluğu, binlerce tedarikçinin dahil olduğu geniş bir değer zincirini yönetmektedir. Gerçekleştirdikleri yerel tedarik harcamaları ile Topluluk şirketleri ülke ekonomisi için büyük değer yaratmaktadır. Raporlama döneminde, toplam 10,1 milyar TL tedarik harcaması gerçekleştirilmiş olup bu tutarın %84'üne tekabül eden 8,5 milyar TL'lik kısmını yerel tedarik harcamaları oluşturmaktadır.¹

Topluluk şirketleri, tedarikçi seçiminde kendi satın alma politikaları kapsamında, tedarikçilerini teknik ve organizasyonel kapasite yeterliliği, kalite ve maliyet verimliliği, çevre performansı, rekabetçilik, gelişim performansı gibi kriterler bakımından değerlendirmekte ve bu beklentiler satın alma sözleşmelerine dahil edilmektedir. Tedarikçiler aynı zamanda denetim uygulamalarına tabi tutulmakta ve bu alanlardaki sistem ve uygulamaları geliştirmeleri yönünde desteklenmektedir. Bunun yanında, Topluluk şirketleri çeşitli uygulama ve eğitim programlarıyla tedarikçi çalışanlarının gelişimine katkı sağlamaktadır.

Topluluk şirketleri, sürdürülebilirlik anlayışının tedarik zinciri genelinde yaygınlaştırılması için çalışmaktadır. İnsan hakları, iş etiği, iş sağlığı ve güvenliği, çalışan haklarının korunması konularında Sabancı Topluluğu ile özdeş normları benimseyen tedarikçiler tercih edilmektedir. Bu kapsamda, tedarik zincirinde, çocuk işçi

çalıştırma, zorla çalıştırma ve ayrımcılığa tolerans gösterilmemekte, tedarikçilerden çalışanlarının da örgütlenme özgürlüğüne ve toplu sözleşme hakkında destek vermeleri beklenmektedir. Tedarikçilerden SA-ETİK kurallarına uyum göstermeleri beklenmektedir. Etik kurallara uyumun sağlanamadığı durumlarda, Topluluk şirketleri satın alma politikalarının gerektirdiği şekilde hareket ederek tedarikçileri ile iş ilişkilerini sona erdirmeye kadar varan önlemler almaktadır.

**Raporlama döneminde,
toplam 10,1 milyar TL tedarik
harcaması gerçekleştirilmiş
olup bu tutarın %84'üne tekabül
eden 8,5 milyar TL'lik kısmını
yerel tedarik harcamaları
oluşturmaktadır.**



¹Konsolide veri Akçansa, Aksigorta, AvivaSA, Brisa, Enerjisa, Teknosa, Temsa, Yünsa, Çimsa, Vakıf ve Üniversite verilerinden oluşmaktadır.



Operasyonlarımızın sürdürülebilirliği faaliyetlerimizden kaynaklanan çevresel etkinin azaltılması ile doğrudan ilgilidir. Bu sorumluluğumuzun farkındalığıyla sürdürülebilir çözümleri hayata geçirir ve tüm süreçlerimizde çevresel etkimizi gözlemleyerek çevresel etkimizi azaltmak için çaba sarfederiz.

Çevre performansımız uluslararası kabul görmüş yönetim sistemleri ile yönetilmektedir. Topluluk şirketlerimizde elde edilen performans ilgili birimlerce takip edilmekte, sürekli iyileştirmeye yönelik hedefler belirlenerek ilgili aksiyonlar oluşturulmaktadır. Tüm topluluk şirketlerini içerecek şekilde oluşturulmuş Sabancı Çevre Komitesi Topluluk şirketleri için önemli bir yönetim modeli rolünü üstlenmektedir. Komite kapsamında sürdürülebilir çevre yönetimi, AB Çevre Mevzuatı'na uyum ve iklim değişikliği konuları aktif olarak çalışılmaktadır. Holding üst yönetimine raporlama yapan Komite ulusal ve uluslararası alandaki çevre konularını yakından takip etmekte kamu kurumları, sektörel temsil kuruluşları ve sivil toplum kuruluşları ile sürekli fikir alışverişinde bulunarak oluşturduğu görüşleri kendileriyle paylaşmaktadır.

Çevre performansı şeffaf, sistematik, karşılaştırma yapmaya uygun bir teknolojik altyapıda, denetlenebilir, güncellenebilir, sürekli iyileştirilebilir ve geliştirilebilir bir şekilde Topluluk

içi kaynaklar kullanılarak hazırlanan Sabancı Çevre Portalı'nda İşletme, Şirket, Sektör ve Topluluk bütününde CEO, SBU ve GM seviyelerinde izlenebilmektedir. Kullandığımız gelişmiş altyapıyla birlikte ulusal ve uluslararası kabul görmüş standartlar aktif bir şekilde kullanılmaktadır. Bu standartların gerekliliklerinin yerine getirilmesi ve uyumun sağlanması aktif olarak yönetilen bir süreçtir. Üretim operasyonlarımızın gerçekleştirildiği tüm şirketlerimizin tesisleri (Akçansa, Brisa, Çimsa, Kordsa Global, Temsa, Yünsa) ISO 14001 sertifikasına sahiptir.

Çevresel etkimizin azaltılmasında, risklerin belirlenip yönetilmesinde en önemli yol göstericimiz Kurumsal Çevre Politikamızdır. Politikamız doğrultusunda çevresel standartlarımızı yasal zorunlulukların ötesinde oluşturur ve uygularız. Proaktif yaklaşımla performansımızı daha ileri noktalara taşımaya çalışırken işletmelerimiz arasında bilgi ve deneyim paylaşımı ile daha gelişmiş performans hedefleriz. Hedeflere ulaşırken ortak bilincin Topluluk içinde yayılmasına özen gösterir, rekabetçi teknolojiler ile operasyonlarımızın çevresel ayaklarını yakından gözetiriz. Raporlama döneminde çevre kanunu ve düzenlemelerine uyulmaması nedeniyle uygulanan önemli bir ceza bulunmamaktadır.



Kurumsal Çevre Politikamız

- Çevre standartlarımızı yasal zorunlulukların ötesinde oluşturur ve uygularız.
- İşletmeler arası bilgi ve deneyim paylaşımı ile mükemmelliği hedefleriz.
- Çevresel performansımızı sürekli iyileştirmek için faaliyetlerimizin tümünde, önleyici yaklaşımı benimseriz.
- Çevresel riskleri belirler ve yönetiriz.
- Ulaşılabilir en iyi üretim tekniklerini uygulamaya çalışırız.
- Çevresel gelişmeleri izleyip iş fırsatlarına çevirirken sürdürülebilirliğe katkı sağlarız.
- Toplumun gelişmesi için çevresel bilinçlenme ve bilgi paylaşımını destekleriz.

Topluluk İçi Çevre Politikası Gereklilikleri

Çevre yasası ve diğer yasal şartlara uyum gösteririz

- Çevresel uygulamaları yasal zorunlulukların ötesinde gerçekleştirirken uygunluğun kontrolünü sağlarız.

Çevresel etkilerimizi belirleriz

- Tüm çevresel etkilerimizi belirler, hedef, program ve izleme sistematigi geliştirir, gözden geçirir ve iyileştirme amaçlı önlemler alırız.

Topluluk içi kaynak kullanımını yönetiriz

- Altyapı, teknoloji, finans ve insan kaynaklarında organizasyonel rol, sorumluluk ve yetkileri belirler, çalışanlarımızın çevre bilincini geliştirmelerini sağlarız.
- Uygulamalarımızda sistematiklik sağlar, işletmeler arası sinerji yaratırız.
- İşletme standartlarımızı önleyici yaklaşımla hazırlar, çalışanlarımız, tedarikçilerimiz, müteahhitlerimiz dahil herkesin uygulamasını sağlarız.
- Faaliyetlerimizi gerçekleştirirken çevreye zarar getirebilecek riskleri proaktif yaklaşımla tespit eder; bunları en aza indirecek önlemleri zamanında, eksiksiz olarak almaya çalışırız.

Çevresel performansımızı sürekli iyileştirmeye çalışır ve gözden geçiririz

- Enerji ve atık yönetimi, doğal kaynak kullanımı konularında hedefler belirler ve uygularız.
- Temiz ürün ve temiz üretim teknolojileriyle sürekli iyileştirmeyi hedeflerken, ürün ve hizmetlerimizin çevresel sorumluluğunu üstleniriz.
- Faaliyetlerimizi yalın bir şekilde raporlarken, bilgiye erişimi kolaylaştırırız.

2015 yılı içerisinde, raporlama kapsamında yer alan Topluluk şirketlerimizin çalışanlarına 15.103 kişi* saat çevre eğitimi sağladık.

Raporlama döneminde tedarikçi ve alt yüklenicilerimize 3.132 kişi* saat çevre eğitimi sağlamış bulunmaktayız.



Çevresel performansımızı daha ileri noktalara taşımak çevre yaklaşımımızın daha geniş paydaş gruplarına yayılımı ile mümkün olmaktadır. Bu nedenle gerek çevre konulu farkındalığın artırılması gerekse çevre yaklaşımımızı pekiştirmek için faaliyetler göstermekteyiz. Bu kapsamda, 2015 yılı içerisinde, raporlama kapsamında yer alan Topluluk şirketlerimizin çalışanlarına 15.103 kişi* saat çevre eğitimi sağladık.²

Çevresel etkimizi değer zincirimizi de kapsayacak şekilde azaltmak için ilgili yaklaşımımızı tedarikçilerimizle paylaşmaktayız. Topluluk şirketlerince gerçekleştirilen tedarikçi denetimlerinde çevre konuları da gözetilmekte olup, tedarikçilerimize ve alt yüklenicilerimize sağladığımız eğitimlerle çevre yaklaşımımız değer zincirimizde yaygınlaştırılmaktadır. Raporlama döneminde tedarikçi ve alt yüklenicilerimiz bu kapsamda 3.132 kişi* saat çevre eğitimi sağlamış bulunmaktayız.³

Raporlama kapsamındaki Topluluk şirketlerimizce 2015 yılında toplam
34.014.571 TL
çevre yatırım ve yönetim harcaması gerçekleştirilmiştir.⁴

21

² Konsolide veri Aksigorta, Akçansa, Brisa, Enerjisa, Kordsa Global, Sabancı Üniversitesi, Teknosa, Temsa ve Yünsa verilerinden oluşmaktadır.

³ Konsolide veri Akçansa, Brisa, Kordsa Global, Sabancı Üniversitesi verilerinden oluşmaktadır.

⁴ Konsolide veri Aksigorta, Akçansa, Brisa, Çimsa, Enerjisa, Kordsa Global, Sabancı Üniversitesi, Temsa ve Yünsa verilerinden oluşmaktadır.



ENERJİ VE EMİSYON YÖNETİMİ

22

Sabancı Topluluğu olarak operasyonlarımız kaynaklı oluşan çevresel etkinin azaltılması öncelikli sorumluluklarımız arasındadır. Bu doğrultuda, operasyonlarımız kapsamında elde ettiğimiz performansın iyileştirilmesine yönelik uygulamaları hayata geçiriyoruz. Özellikle dünyamızın ortak sorunu olan iklim değişikliği ile mücadele kapsamında üzerimize düşen sorumluluğun bilinciyle ilgili risklerimizi belirliyor, bu risklere yönelik proaktif çözümler geliştiriyor ve hedeflerimiz doğrultusunda iyileştirme ve geliştirme çalışmaları uyguluyoruz.

Sabancı Üniversitesi Kurumsal Yönetim Forumu tarafından Akbank'ın ana sponsorluğu ve EY (Ernst & Young) Türkiye'nin rapor sponsorluğunda yürütülen Karbon Şeffaflık Projesine (CDP) Sabancı Holding olarak katılım sağlamaktayız. Grup şirketlerimizden Akbank, Akçansa, Brisa, Çimsa ve Yünsa aynı kapsamda CDP Türkiye'ye katılım sağlamaktadır. Böylece, iklim değişikliği ve doğal kaynakların korunması konusunda performansımızı daha şeffaf bir şekilde ortaya koyuyor ve performansımızı

daha ileri noktalara taşımak için fırsatları efektif bir şekilde hayata geçiriyoruz.

2015 yılında raporlama kapsamındaki şirketlerimizdeki toplam enerji tüketimi 61.290.205 GJ⁵ olarak gerçekleşmiş olup bu miktarın 146.279 GJ⁶'lük kısmı yenilenebilir kaynaklar tarafından sağlanmıştır.

Raporlama döneminde kapsam dahilindeki şirketlerde toplam emisyon miktarları (ton) şu şekildedir:

Toplam Kapsam 1 Emisyon Miktarı ⁷	11.960.925
Toplam Kapsam 2 Emisyon Miktarı ⁸	665.098

⁵ Konsolide veri Akbank, Aksigorta, Avivasa, Brisa, Carrefoursa, Çimsa, Enerjisa, Kordsa Global, Sabancı Üniversitesi, Teknosa, Temsa, Yünsa verilerinden oluşmaktadır.

⁶ Konsolide veri Brisa, Enerjisa, Sabancı Üniversitesi, verilerinden oluşmaktadır.

⁷ Konsolide veri Akbank, Akçansa, Avivasa, Brisa, Çimsa ve Yünsa verilerinden oluşmaktadır.

⁸ Konsolide veri Akbank, Akçansa, Brisa, Çimsa ve Yünsa verilerinden oluşmaktadır.



SABANCI CENTER

Topluluğumuz Genel merkezinde 1994 yılında işletme verimliliği çalışmalarına başladık. Gerçekleştirdiğimiz iyileştirme çalışmaları ile elektrik tüketiminde baz yıl olarak alınan 1994 yılına göre %31,7'lik bir düşüş sağlarken toplamda 148.292 GJ tasarruf elde ettik. Doğalgaz tüketiminde, 1996 baz yılına göre tasarruf oranı ise %49 olup toplam tasarruf miktarı 15.271,1 GJ'dür.

22 yılda elde edilen bu tasarruf miktarı 18.455 Ton eşdeğer CO2 karşılığında 664.452 ağaca, doğalgaz olarak 9.005 ton eşdeğer CO2 karşılığında 327.114 ağaca denk gelmektedir. Su tüketimi, 22 Yılda, 100.600 m³/yıl'dan, 56.306 m³/yıl'a düşürülerek %44 oranında bir tasarruf elde edilmiştir. Bu tasarruf toplamda 434.688 m³'e denk gelmektedir.

1999 yılında başlanılan tasarruf çalışmalarıyla şu anda binada toplam 85 adet frekans konvertörü kullanılmaktadır. Binanın otomasyon sisteminde tasarrufa yönelik revize çalışmaları kapsamında kontrol edilen nokta sayısı 6.400'den 12.200'e çıkarılmış, ısıtma, soğutma ve havalandırma sistemleri alt yapılarında ve örnek olacak derecede çok ciddi çalışmalar yapılmıştır. 1994 yılından bu yana gerçekleştirilen bu çalışmalar çeşitli konferanslarda ve mesleki dergilerde paydaşlarımızın görüşüne sunulmuştur.



Akbank'ta 2010 yılında başlatılan şubelerde bulunan ısıtma-soğutma-havalandırma (HVAC) sistemine ait mekanik otomasyonun iç hava kalitesine bağlı olarak çalışacak şekilde yenilenmesi çalışmalarına 2015 yılında da devam edilerek 75 adet şubede dönüşüm yapılmıştır. Yeni açılan şubelerde ise bu uygulama doğrudan hayata geçirilmiştir. GreenBT programı ile 2015 yılında yukarıdaki enerji projelerine ek olarak, 100 şubede kullanılmayan bilgisayarlarda enerji harcamalarının daha verimli hale getirilmesini amaçlayan altyapı devreye alınmıştır. Bu şubelerde mesai saatleri dışında kullanılmayan bilgisayarlar uzaktan kapatılarak enerji kullanımının daha verimli hale getirilmesi amaçlanmaktadır. Akbank, 2015 yılı itibarıyla yeni bir "data center" projesine yönelik hazırlık çalışmalarına başlamıştır. "Free cooling" (enerji tüketimi düşük olan dış hava yardımı ile soğutma yapılmasını sağlayan) teknolojisinin kullanılması öngörülen Yeni Data Center'ın; enerji verimliliğini önemli ölçüde artırması planlanmaktadır.

Aksigorta'da, enerji verimliliği için LED aydınlatma ürünleri ile merkezi otomasyon sistemleri kullanılmaktadır. Raporlama döneminde hayata geçirilen Yeşil Ofis Projesi kapsamında %5'lik enerji tasarrufu hedeflemektedir.

Verimli kaynak yönetimi, teknoloji yenileme, emisyon kontrolü, iklim dostu teknoloji kullanımı, ürün tasarımı ve üretim teknolojileri ile düşük karbonlu ekonomiye yönelik Akçansa



2015 yılında 15 milyon lira yatırımla gerçekleştirdiği verimlilik projeleri ile 118.599 GJ'lük enerji tasarrufunu hayata geçirerek 18.145 ton CO2 emisyon salımını engellemiştir.

Brisa, 2015 yılındaki enerji verimliliği projeleri ile 2014 yılına göre ton başına düşen doğrudan enerji tüketimini %4,1 düşürmüştür. Bu şekilde, Brisa'nın enerji verimliliği ile elde ettiği tasarruf miktarı 2008 yılına kıyasla 13 kat artış göstermiştir. Raporlama döneminde aydınlatma otomasyonu, basınçlı hava jenerasyonunda verimliliğin artırılması, hidrolik sistem ve yeni jenerasyon yalıtım uygulamaları ile üretim amaçlı enerji tüketiminin %1.64'ü oranında enerji tasarrufu elde edilmiştir.

Enerjisa Bandırma I Hidro yatırımında proses akışı yeniden tasarlanmış, denize geri dönen su hattı üzerine hidro türbin koyulmuştur. Üretilen bu enerji ile santral iç ihtiyaç enerji tüketimi azaltılmıştır. Yerli enerji kaynakları yatırımlarında önemli ivme sağlayan Enerjisa'nın işletmedeki kurulu gücü içerisinde yenilenebilir enerji kaynaklarına dayalı kapasitenin payı %50'nin üzerinde olup yenilenebilir enerji santrallerinde yaratılan karbon azaltma değerleri gönüllü karbon piyasalarına sunulmaktadır.

2015 yılında Kordsa Global Site Game Plan'da yer alan enerji verimliliğini iyileştirme projesi hayata geçirilmiştir. Proje Kordsa Global Türkiye, Kordsa Global Brezilya, Kordsa Global Tayland,

Kordsa Global Endonezya ve Kordsa Global Amerika olmak üzere 5 tesiste uygulanmıştır. Proje kapsamında 5 tesiste; direk büküm makinalarının ABC sistemine modifikasyonu yapılmıştır. Kordsa Global Global tesisleri için elde edilen yıllık enerji tasarrufu değeri 17,331,800 kWh/yıl olarak gerçekleşmiştir. Bu tasarruf 11.543 ton daha az CO₂ salımına eşittir.

Teknosa'da 2013 yılında çalışmalarına başlanan iklimlendirme sistemlerinde tüketilen elektrik enerjisinin tasarrufuna ilişkin proje kapsamında, uygulamanın yapıldığı 135 mağazada, iklimlendirme cihazlarının sarf ettiği elektrik miktarında %5 ile %7 arasında tasarruf sağlanmıştır. 2015 yılı 3. çeyreğinde 2 mağazada hayata geçirilen otomasyon projesi kapsamında, mağazalarda bulunan aydınlatma, iklimlendirme ve priz grubunda tüketilen elektrik miktarının sürekli kontrolü ile tasarruf sağlanması amaçlanmış olup, test süreçlerinde elektrik tüketimlerinde ortalama % 15 oranında tasarruf tespit edilmiştir. Uygulamanın tüm mağazalara yaygınlaştırılması adına otomasyon çalışmaları devam etmektedir. Mevcut mağazalarda bulunan floresan tipi aydınlatma armatürleri, daha az elektrik tüketen Led Tube aydınlatma sistemleri ile değiştirilerek % 50 oranında elektrik tasarrufu sağlanmaktadır.

Sabancı Üniversitesi'nde aydınlatma armatürlerinin değişimi ile 180 GJ enerji tasarrufu elde edilmiştir.



SU ve ATIK YÖNETİMİ

Doğal kaynaklarının verimli kullanılmasının önemi gün geçtikçe daha da artmaktadır. Bu konuda Topluluk olarak üzerimize düşen sorumluluğun farkındalığıyla hareket ediyoruz. Süreçlerimizde doğal kaynakların verimli kullanımına özel önem gösteriyor yasa ve yönetmeliklerle belirlenmiş sorumluluklarımıza tam uyum gösteriyoruz.

Süreçlerimiz sonucunda ortaya çıkan atık sular yasal limitlerde deşarj edilmektedir. Su çekimi ya da deşarj süreçlerimiz nedeniyle belirgin ölçekte etkilenen bir su kaynağı bulunmamaktadır. Gerekli durumlarda çevresel etki değerlendirme çalışmaları gerçekleştirilmekte ve sonuçları doğrultusunda hareket edilmektedir. 2015 yılı içerisinde raporlama kapsamındaki şirketlerimizin toplam su kullanım miktarı 8.492.102 m³tür⁹. Bu miktarın yaklaşık %2.44'üne denk gelen 207.456 m³'ü geri kazanılmakta ya da yeniden kullanılmaktadır.¹⁰

Raporlama döneminde kapsam dahilindeki Topluluk şirketlerinden doğal kaynakların verimli kullanılmasına yönelik örnek uygulamalar şu şekildedir:

Suyun tasarruflu kullanımı amacıyla Akbank şubeleri, Akbank Genel Müdürlük (GM) ile Ak-

bank Bankacılık Merkezi (ABM) binalarındaki bataryalarda basıncın düşmesini sağlayan bir sistem ve suya hava karıştırarak tasarruf sağlayan perlatör uygulamaları mevcuttur. Ayrıca, GM ve ABM binalarında suyun yoğun olarak kullanıldığı WC bataryalarında fotoselli batarya kullanılarak su tasarrufu yapılmaktadır.

Aksigorta'da tasarruflu fotoselli batarya ve perlatör kullanımıyla birlikte küçük hacimli rezervuarların tercihi ile su tasarrufu elde edilmiştir. Bununla birlikte yeşil ofis projesiyle farkındalık çalışmaları hayata geçirilmiştir.

Akçansa'da yüzeysel suların toplanması için toplama havuzlarının inşası, bu suların tesis içi tozsuzlaştırma çalışmalarında kullanılması ve atık ısı enerji üretim tesisinde 2014 yılında numune dönüş sularının değerlendirilmeye başlanmasıyla su tasarrufları yapılmıştır.

Brisa 2020 yılında 2008 yılına kıyasla su tüketimini %61 oranında azaltmayı hedeflemektedir. Bu kapsamda çevre yönetimi uygulamaları kapsamında verimlilik projeleri gerçekleştirilmektedir. Brisa elde ettiği performansı doğrulamak amacıyla ISO 14046 Su Ayak İzi Doğrulaması çalışmalarını başlatmış olup akre-

⁹ Konsolide veri Akbank, Aksigorta, Avivasa, Brisa, Çimsa, Enerjisa, Kordsa Global, Sabancı Üniversitesi, Temsa, Yünsa verilerinden oluşmaktadır.

¹⁰ Konsolide veri Enerjisa ve Kordsa Global verilerinden oluşmaktadır.



dite kurum tarafından 2014 ve 2015 yıllarında belgelendirme çalışmalarını tamamlamıştır.

Carrefoursa'da raporlama döneminde fotoselli batarya kullanımı ve arızalı bataryaların onarımının yapılmasıyla birlikte su tasarrufu sağlanmıştır.

Çimsa fabrikalarında bulunan kömür stok sahaları, paketleme üniteleri yüzey suları, araç yıkama suları gibi sular çöktürme havuzlarımızda çöktürülerek saha içerisinde tozsuzlaştırma amacı ile yeniden kullanılmaktadır. 2015 yılında Eskişehir fabrikasında oluşan evsel nitelikli atıksular, biyolojik atıksu arıtma tesisinde arıtılarak proseslerde soğutma suyu olarak yeniden kullanılmaktadır.

Enerjisa'da yağmur suları toplanarak WTU'da saf su üretimi için kullanılmaktadır. Fabrikalardan gelen kondens WTU'ya sokulmadan doğrudan kazana verilerek su tasarrufu sağlanmaktadır.

Sabancı Üniversitesi Kampüsü genelinde lava-bo bataryalarına perlatör takılması ile 10.000 m³/yıl tasarruf elde edilmiştir.

Atık yönetimine yönelik tüm Topluluğumuz şirketinin ortak hedefi sürekli iyileşmeyi sağlamak için atıkların kaynağında azaltılması, tekrar kullanılması, geri kazandırılması ve geri dönüşümünün sağlanmasıdır.

2015 yılı raporlama kapsamındaki şirketlerimizde gerçekleşen toplam tehlikeli atık miktarı 1.306,56 ton ve toplam tehlikesiz atık miktarı 18.522,4 ton olarak gerçekleşmiştir.

Raporlama döneminde Topluluk şirketlerimizden öne çıkan atık yönetimi uygulamaları şu şekildedir:

Akbank 2015 yılında Genel Müdürlük ve Akbank Bankacılık Merkezi'nden toplanan 1.365 adet boş toner kartuşu geri dönüşüm firmasına gönderilmiştir. Kullanımına devam edilmeyecek olan elektronik cihazlar, metal ve elektronik aksamlarının yeniden ekonomiye kazandırılması amacıyla hurda veya ikinci el kullanım amaçlı olarak Türkiye'de yerleşik firmalara satılmaktadır. Ayrıca, bu tip cihazların bir kısmı da gelen talepler değerlendirilerek hibe edilmektedir.

Aksigorta'da atık kağıt istasyonları ve atık pil kutuları mevcuttur. Biriken malzemeler uygun geri dönüşüm merkezlerine gönderilmektedir.

Brisa ambalaj atıklarının Kontrolü Yönetmeliği'nce piyasaya sürülen ambalaj malzemelerinin belli bir oranını ÇEVKO aracılığı ile toplayarak geri dönüştürmektedir. 2015 yılında 1.000 kg ambalaj atığının geri dönüştürülmesine katkıda bulunulmuştur. Brisa, 2015 yılında, 153.523 ton lastiğin toplanmasını ve geri dönüştürülmesini sağlamıştır.

¹¹ Konsolide veri Akçansa, Brisa, Çimsa, Enerjisa, Kordsa Global, Sabancı Üniversitesi, Temsa ve Yünsa verilerinden oluşmaktadır.

¹² Konsolide veri Akçansa, Brisa, Çimsa, Enerjisa, Kordsa Global, Sabancı Üniversitesi, Temsa ve Yünsa verilerinden oluşmaktadır.



Brisa, WWF-Türkiye (Doğal Hayatı Koruma Vakfı) işbirliği ile 2013'ten bu yana Anadolu'daki turna kuşlarının neslinin devamı için yürüttüğü "Turnalar Hep Uçsun" projesine raporlama döneminde de devam etmiştir. Proje kapsamındaki çalışmalar ülkemizde kışlayan yaklaşık 10.000 turna kuşunun %95'inin barındığı Çukurova Deltası'nda gerçekleştirilmektedir.



BIYOÇEŞİTLİLİK

Sabancı Topluluk Şirketleri olarak operasyonlarımızı gerçekleştirirken biyolojik çeşitlilik üzerinde negatif etkisi olabilecek süreçlerden kaçınıyoruz. Bu kapsamda yeni yatırımlarımızı gerçekleştirirken Çevresel Etki Değerlendirme (ÇED) Yönetmeliği doğrultusunda hareket ediyoruz. Oluşabilecek risklerin akredite kuruluşlar tarafından denetlenerek değerlendirilmesini sağlıyoruz. Topluluk olarak biyolojik çeşitliliğe olası etkileri değerlendirerek bu kapsamda faaliyet gösteriyoruz. Bu çalışmalarımızın yanısıra doğal hayatı korumaya yönelik olarak gerçekleştirdiğimiz ağaçlandırma çalışmaları bünyesinde 2015 yılında raporlama kapsamındaki şirketlerimiz toplam 10.072 ağaç ve şdanın dikimini gerçekleştirmiştir.

Akçansa biyoçeşitliliğe gösterdiği özel önem doğrultusunda 2011-2015 yılları arasında 17,42 hektar alanın rehabilitasyonunu gerçekleştirmiştir. Quarry Life Award yarışması Türkiye'de Akçansa tarafından gerçekleştirilmektedir. Quarry Life Award, taş ocaklarında biyoçeşitlilik hakkında tanıtım ve eğitim amacı ile düzenlenen uluslararası bir araştırma yarışmasıdır. Maden ocağı, insan aktivitelerden en az zararı görmüş farklı peyzaj ve habitatları kapsamaktadır. Bu benzersiz habitatlar, olağanüstü yerel şora ve faunayı geliştirmektedir. Quarry Life Award ve projeleri ile HeidelbergCement, maden ocaklarının biyolojik değeri hakkındaki bilgileri artırmayı ve bunların geliştirilmesine katkıda bulunmayı hedeflemektedir.

Brisa, WWF-Türkiye (Doğal Hayatı Koruma Vakfı) işbirliği ile 2013'ten bu yana Anadolu'daki turna kuşlarının neslinin devamı için yürüttüğü "Turnalar Hep Uçsun" projesine raporlama döneminde de devam etmiştir. Proje kapsamındaki çalışmalar ülkemizde kışlayan yaklaşık 10.000 turna kuşunun %95'inin barındığı Çukurova Deltası'nda gerçekleştirilmektedir. Raporlama döneminde WWF-Türkiye'nin gözlem çalışmalarının yanı sıra Çukurova Deltası'nda doğa koruma farkındalığının öğretmenler aracılığıyla katkı sağlamak amacıyla Adana Akyatan Yabani Hayatı Geliştirme Sahası'nda, Orman ve Su İşleri Bakanlığı işbirliği ile öğretmenler için yaban hayatı gözlem kampı düzenlenmiştir.

Çimsa'da madencilik faaliyetlerinde cevher üretimi sırasında malzeme alınan bölgeler, ruhsat süresi boyunca faaliyetler devam ederken rehabilitasyonu yapılarak yeniden kullanım alanına uygunluğu sağlanmaktadır. Bununla birlikte, orman izni bulunan alanlarda her yıl rehabilitasyon projeleri hazırlanarak bağlı bulunduğu orman müdürlüğü/şesiğine yapılan madencilik faaliyetleri bilgileri aktarılır ve rehabilitasyon projelerinde yapılacak işler beyan edilir. Raporlama döneminde, Mersin ili Sağlıklı bölgesi kalker sahası tarihi Roma Yolu'na komşu alan olduğu için Kültür Varlıkları Koruma Kurulu Müd. ile ortak çalışma ile sağlık koruma bandı oluşturularak, madencilik faaliyetleri için izinli alanlar etki alanı dışına çekilmiştir.

¹¹ Konsolide veri Akbank, Aksigorta, Avivasa, Brisa, Çimsa, Enerjisa, Kordsa Global, Sabancı Üniversitesi, Temsa, Yünsa verilerinden oluşmaktadır.

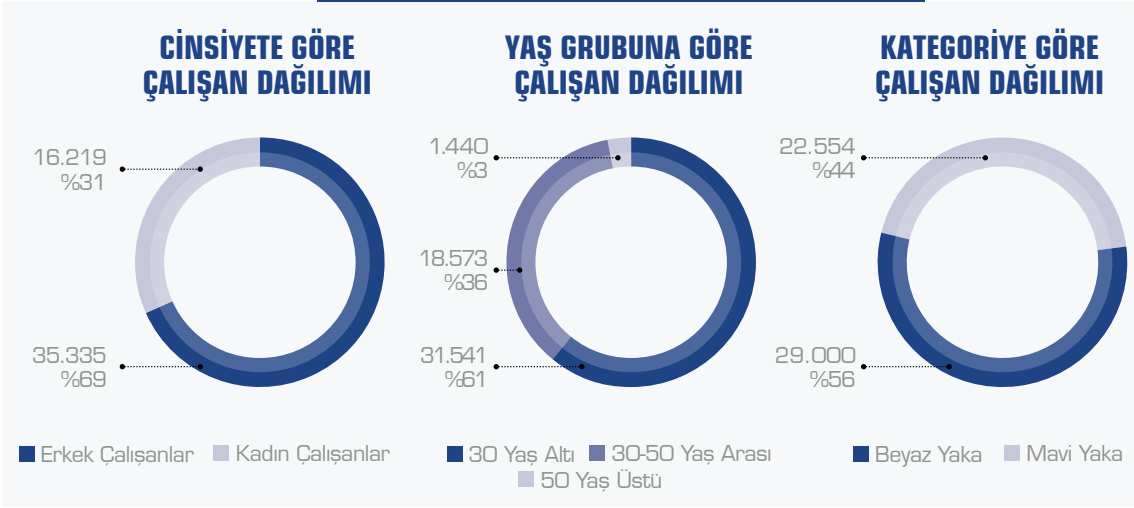
¹² Konsolide veri Enerjisa ve Kordsa Global verilerinden oluşmaktadır.

ÇALIŞMA HAYATI

2015

SABANCI TOPLULUĞU
SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK RAPORU

SABANCI TOPLULUĞU'NDA ÇALIŞAN SAYILARI¹³



İŞ ETİĞİ VE ADİL İŞ UYGULAMALARI

Sabancı Topluluğu'nun sürdürülebilir gelişmesinde önemli rol oynayan çalışanlarımızı kurumsal başarımızın temeli olarak görürüz. Çalışanlarımıza, eşitlikçi ve adil, ayrımcılığın yaşanmadığı, çeşitliliğin desteklendiği, yeteneklerin güçlendirildiği, gelişim odaklı, güvenli ve sağlıklı bir iş ortamı sunmak için çalışırız. Pozitif bir iş ortamında, ortak hedeflerle hareket eden farklı inanç ve görüşlere sahip insanların birlikte uyum içinde çalışmasını sağlarız.

Çalışanlarımızın kişisel haklarından tam ve eksiksiz biçimde faydalanmalarını sağlayan, kişisel mahremiyetin korunduğu, özel hayat-ış hayati dengesini gözetten bir insan kaynakları yönetimi benimser ve bu doğrultuda ilkeler, politikalar ve sistemler oluştururuz. İnsan kaynakları politikalarımızı düzenli olarak gözden geçiririz.

Sabancı Holding olarak, güvenilir, duyarlı, etik değerlere bağlı, değişime açık, pazar odaklı, uzun vadeli düşünebilen, yenilikçi, işbirliğine açık bireyler için çalışılması ayrıcalıklı bir topluluk olmayı hedefleriz.

Sabancı Topluluğu sağlam iş etiği anlayışının, kurumsal itibarın temelini oluşturduğu bilinciyle hareket etmektedir. Sabancı Topluluğu, iletişim halinde olduğu tüm paydaşları ile ilişkilerini yazılı etik kuralları çerçevesinde yürütmektedir.

Yönetim Kurulu Başkanı'na bağlı olarak çalışan Sabancı Holding Etik Kurul, etik kuralların ihlal edildiğine dair şikayet ve bildirimleri soruşturmak ve çözümlenmekle sorumlu en üst düzey organdır. Farklı sektörlerde faaliyet gösteren ve farklı büyüklükteki şirketlerin bir arada toplandığı Sabancı Topluluğu'nda tüm şirketler insan kaynakları uygulamalarında Sabancı Holding İş Etiği Kuralları- SA-ETİK'i ana referans metni olarak kabul etmektedir. SA-ETİK, Evrensel İnsan Hakları Beyannamesi, Uluslararası Çalışma Örgütü Ana İstihdam İlkeleri ve Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi'ne uyumlu olarak hazırlanmıştır. Holding ve Topluluk şirketleri tüm faaliyetlerinde SA-ETİK'e, dolayısıyla bu ilkelere %100 uyumu hedefler. İş etiği kurallarına yönelik ihlaller karşısında nasıl hareket edileceği ve hangi önlemlerin alınacağı yine SA-ETİK kapsamında açıkça belirtilmektedir.

BM Küresel İlkeler Sözleşmesi'nin imzalayıcısı ve Uluslararası Çalışma Örgütü Ana İstihdam İlkelerinin destekçisi olarak Sabancı Holding, iş yerinde her türlü ayrımcılığa karşı gerekli politika

¹³ Raporlama kapsamındaki Topluluk şirketleri verilerinden oluşmaktadır.



ve eylemleri benimser. Hiçbir koşulda çocuk işçi ve zorla işçi çalıştırmaz, çalışanların sendikaya üye olma haklarına saygı gösterir ve bu ilkelerin değer zincirinde yayılması için çaba gösterir. Sabancı Topluluğu genelinde toplam 17.555¹⁴ çalışan toplu iş sözleşmesi kapsamındadır.

Sabancı Holding ve Topluluk şirketlerinin İnsan Kaynakları departmanları, çalışanların etik kurallar hakkında bilgilendirilmesinden, kuralların anlaşılabilirliğinin sağlanması amacıyla belirli dönemlerde eğitimler verilmesinden ve bu konunun çalışanlarla sürekli iletişiminin sağlanmasından sorumludur. Bu kapsamda, işe yeni alınan çalışanların etik kuralları okuması ve etik kuralları içeren Çalışan Bildirgesi'ni imzalaması, her yılın başında tüm çalışanların İş Etiği Uygunluk Formu'nu imzalayarak bildirimlerini yenilemeleri İnsan Kaynaklarının sorumlulukları arasındadır.

SA-ETİK kapsamında çalışanların görev ve sorumlulukları açıkça tanımlanmıştır. Yöneticilerin ise SA-ETİK çerçevesinde çalışanlar için tanımlanmış olan sorumlulukların ötesinde ek sorumlulukları bulunmaktadır. Sabancı Topluluğu yöneticileri, etik kuralları destekleyen bir şirket kültürünün ve çalışma ortamının oluşturulmasından ve sürdürülmesinden, çalışanların etik kurallar hakkında eğitilmesinden, etik kurallarla ilgili soru, şikayet ve bildirimlerin Etik Kurul'a

iletilmesinden, iş sürelerinin etik konularla ilgili risklerini en aza indirecek şekilde yapılandırılmasından ve etik kurallara uyumu sağlamak üzere gerekli yöntem ve yaklaşımların uygulanmasından sorumludur.

Sabancı Holding, Sabancı Topluluğu'nda adil bir iş ortamının oluşturulması ve sürdürülmesi için çalışır. Bu kapsamda Holding'in adil iş uygulamalarına yönelik benimsediği temel ilkeleri içeren "Adil Çalışma Ortamının Oluşturulması ve Sürdürülmesi Politikası" bulunmaktadır. Politika doğrultuda Sabancı Holding, istihdam ve çalışma hayatına yönelik olarak yürürlükte bulunan tüm yasal düzenlemelere uyum sağlar. İnsan kaynakları süreçlerinde ırk, cinsiyet, dil, din, inanç, mezhep, siyasi düşünce, yaş, fiziksel engel ve benzeri nedenler ile ayrımcılık olarak nitelendirilebilecek davranışlarda bulunmaz. Ücretlendirme, ödüllendirme, terfi, sosyal haklar gibi tüm insan kaynakları uygulamalarının adil olmasını sağlar.

İş Etiği Kurallarına ve SA-ETİK hakkında detaylı bilgiye <https://www.sabanci.com.tr/sabanci-toplulugu/is-etigi-kurallari/is-etigi-kurallari/i-16> adresinden ulaşabilirsiniz.



¹⁴ Konsolide veri, Akbank, Akçansa, Brisa, Enerjisa, Kordsa Global, Temsa, Yünsa, Çimsa verilerinden oluşmaktadır.



ÇEŞİTLİLİK VE EŞİT FIRSATLAR

30

Sabancı Holding, iş yerinde çeşitliliği ve eşit fırsatlar yaratmayı hedeflemektedir. Topluluk şirketleri işe alımdan başlayarak, seçme yerleştirme, performans değerlendirme ve terfi süreçlerinde çeşitlilikten ve farklılıklardan beslenmektedir.

Sabancı Topluluğu'nda bugün 123'ü kadın 634'ü erkek olmak üzere toplam 757 engelli çalışan istihdam edilmektedir.¹⁵

Yönetim pozisyonunda kadın çalışanların oranı Sabancı Topluluğu tarafından takip edilen başlıca göstergelerdendir. 2015 yılı itibarıyla Sabancı Topluluğu'nda tüm çalışanların %31'i, yönetim ekibinin %23'ü kadındır. Sabancı Topluluğu'ndaki kadın işgücü katılım oranları, Türkiye ortalamasının iki kat üzerindedir.

Çalışanların yönetim pozisyonlarında görev alabilmeleri için terfi mekanizması etkin biçimde kullanılmaktadır. Raporlama döneminde terfi eden toplam çalışan sayısı 5.073 olup; terfi eden kadın çalışan sayısı 2.654 ve terfi eden erkek çalışan sayısı ise 2.419'dur. Bir başka deyişle terfi eden çalışanlardan %52,3'ü kadın, %47,7'si erkektir. Terfi eden çalışanların toplam çalışanlar içerisindeki payı %8, alt işveren çalışanları dahil edilmeden toplam çalışanlar içerisinde terfi edenlerin oranı %8,9'dur.

Sabancı Holding, kadınların iş yaşamına katılımını ve cinsiyete dayalı eşitliği artırmak amacıyla ulusal ve uluslararası oluşumlara destek vermekte, bu alanda öncü uygulamalar hayata geçirmektedir. Bu doğrultuda, Sabancı Holding, kadının iş yaşamında ve toplumdaki yerinin güçlendirilmesi için yol gösterici prensiplerden oluşan Birleşmiş Milletler Kanını Güçlendirme İlkeleri'nin 2011 yılından bu yana imzacıları arasında yer almaktadır. Bildiriyi imzalayan ilk Türk şirketi olarak Sabancı Holding, iş yerindeki kadın-erkek eşitliği anlayışını benimsediğini ve desteklediğini beyan etmiş olup, pek çok şirkete bu konuda öncülük etmektedir.

Sabancı Holding aynı zamanda, Türkiye'de ekonomik alandaki cinsiyet uçurumunu en aza indirmek amacıyla Dünya Ekonomik Forumu (DEF) çatısı altında Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığının himayesinde kurulan "İşte Eşitlik Platformu" üyesidir. Bu kapsamda, 2013 yılında iş dünyası adına "İşte Eşitlik Bildirgesi"ni imzalamıştır. Platform, kadınların iş hayatına daha fazla dahil olmalarını, karar mekanizmalarında rol almalarını, fırsat ve kaynaklardan eşit yararlanmalarını, üç yıl içinde Türk iş dünyasında kadınların işgücüne katılım oranını artırmayı ve cinsiyet uçurumunu %10'a kadar azaltmayı hedeflemektedir. Bu bildirme ile Sabancı Topluluğu, cinsiyete dayalı ayrımcılığı ortadan kaldıracak ilkelere gönüllü

¹⁵ Konsolide veri, Akçansa, Aksigorta, Avivasa, Brisa, Enerjisa, Kordsa Global, Teknosa, Temsa, Yünsa, Çimsa, Vakıf, Üniversite ve Holding verilerinden oluşmaktadır.

Raporlama döneminde terfi eden toplam çalışan sayısı **5.073** olup;
terfi eden kadın çalışan sayısı **2.654** ve terfi eden erkek çalışan
sayısı ise **2.419**'dur. Bir başka deyişle terfi eden çalışanlardan
%**52,3**'ü kadın, %**47,7**'si erkektir.

olarak uymayı, bu hedefe ulaşma yolunda kat edilen mesafeyi şeffaf olarak raporlamayı ve bu ilkeleri ülke geneline yaymakta Türkiye'ye liderlik etmeyi taahhüt etmektedir.

Kadını Güçlendirme İlkeleri

- Cinsiyet eşitliği için üst düzey kurumsal liderlik oluşturulması,
- İşte kadınlara ve erkeklere adil bir şekilde muamele edilmesi – insan hakları ve ayrımcılık yapılmaması ilkesine saygı gösterilmesi ve desteklenmesi,
- Tüm kadın ve erkek çalışanların sağlık, güvenlik ve refahının sağlanması,
- Kadınlar için eğitim, mesleki eğitim ve kariyer gelişiminin teşvik edilmesi,
- Kadınları güçlendiren; girişim geliştirme, tedarik zinciri ve pazarlama uygulamalarının benimsenmesi,
- Toplumsal girişimler ve savunma yoluyla eşitliğin geliştirilmesi,
- Cinsiyet eşitliğinin sağlanması için gelişmelerin ölçülmesi ve kamuoyuna açık olacak şekilde raporlanması.

İş'te Eşitlik Bildirgesi Maddeleri

- İnsan haklarına saygılıyız. Tüm çalışanlarımıza eşitlik temel ilkesi ile davranırız.
- Kadın, erkek çalışanımızın cinsiyet farkı gözetmeksizin sağlık, güvenlik ve refahlarını sağlarız.
- Kadınların iş gücüne katılımını özel olarak destekleriz.
- Kadın-erkek fırsat eşitliği kriterlerini tüm insan kaynakları politikalarımızda tanımlarız.
- Eşit işe eşit ücret politikası ile hareket eder, takipçisi oluruz.
- Kariyer fırsatlarından eşit düzeyde faydalanılması için gerekli mekanizmaları kurarız.
- Eğitim politikaları oluşturur, izler, kadınların katılımına özel olarak dikkat ederiz.
- İş-aile yaşam dengesini koruyan çalışma ortam ve uygulamalarını oluştururuz.
- Fırsat eşitliği plan ve kazanımlarımızla ilgili gelişmeleri iç ve dış iletişimle duyururuz.
- Bildirgenin tüm etki alanımıza (iş ortaklarımız, tedarikçilerimiz) yayılmasını sağlarız.
- Bildirgede yer alan hususların takibi için kurumumuzda bir liderlik ekibi oluştururuz.



ÇALIŞAN GELİŞİMİ

32

Sabancı Topluluğu, çalışanlarının yeteneklerine yatırım yaparak kişisel gelişimi ve organizasyonel başarıyı güçlendirmeyi hedeflemektedir. Topluluk, çalışanların sürekli gelişimini sağlamak ve mevcut potansiyellerini artırmak için gelişim ortamı ve fırsatları sunmayı, yöneticilerin çalışanların gelişim sorumluluğunu üstlendiği bir kültür yaratarak çalışan performansının düzenli olarak takip edilmesini ve iletişiminin sağlanmasını, nitelikli, başarılı, küresel bir işgücü ve lider havuzu oluşturmayı ilke edinmektedir. Bu doğrultuda Holding ve Topluluk şirketleri bir dizi çalışan gelişimi programı hayata geçirmektedir. Öte yandan, etkin performans değerlendirme uygulamalarıyla da çalışanlara geri bildirimde bulunmaktadır. Bu kapsamda raporlama döneminde, Holding ve Topluluk genelinde çalışanların %63'ü performans değerlendirme sürecine tabi tutulmuştur.¹⁶

Genç Sabancılar Programı, 2006 yılından bu yana yüksek potansiyelli genç çalışanların belirlenerek kariyer gelişimlerini takip etmek ve yönlendirmek amacıyla yürütülmektedir. Program, Sabancı Topluluğu'nun yeni vizyonu ve stratejileri doğrultusunda topluluğu hedeflerine ulaştıracak yöneticiler yetiştirmeyi amaçlamaktadır. Network imkanı sağlayan ve simülasyon eşliğinde firma yönetiminin deneyimlendiği Genç Sabancılar Programı'ndan 2015 yılında 43 yetenekli genç mezun olmuştur.

Mentorluk Programı, yeni lider gelişimine yönelik olarak 7 yıldan bu yana yürütülmektedir. Programa, raporlama döneminde 61 mentor ve 61 mentee katılmıştır. Ayrıca 15 Topluluk yöneticisi Sabancı Üniversitesi öğrencileri ile Mentorluk Programı kapsamında bir araya gelmiştir.

Future Forums Girişimi, Sabancı Topluluğunun sürdürülebilir büyüme hedefini destekleyecek pazar ve müşteri odaklı bakış açısını yapılan her işin odağını yerleştirecek bir yönetim anlayışı inşa etmeyi hedeflemektedir. Hedeflenen yönetim anlayışının oluşmasını destekleyecek temel eğitimler pazarlama uzmanlarına, orta ve üst düzey yöneticiler gibi farklı hedef gruplarına hitap edecek şekilde yapılandırılmaktadır. 2015 yılında 5 şirket, 17 çalışanla bu programa katılmıştır.

SA LAB Programı bu sene orta kademe için başlatılmıştır. Program ile yöneticilerin "değer odaklı yönetim" anlayışının getirileri konusunda farkındalıklarının artması, değer yaratan stratejileri hayata geçirmekteki rol ve sorumluluklarını anlamaları, insan yönetiminin ve liderliğin kurumsal performans gelişimindeki önemi konusunda duyarlılıklarının artması, bütünü ve bütün içindeki katkılarını görmelerini sağlayacak olan "İş Zekası" konularına odaklanmaları, kendilerine ve kurumlarına ayna tutmalarını sağlayacak yönetici laboratuvarı uygulaması

¹⁶ Konsolide veri, Aksigorta, Brisa, Enerjisa, Kordsa Global, Teknosa, Temsa, Yünsa, Çimsa ve Üniversite verilerinden oluşmaktadır.



SABANCI TOPLULUĞU ŞİRKETLERİNDE ÇALIŞAN GELİŞİMİ

ile iş ortamları ve etki alanlarına dinamizm hedeflenmektedir. İlk programa 10 şirketten 16 yönetici katılmıştır.

SALT Programı, Sabancı Topluluğu'nun liderlerini geliştirmek amacıyla 10 yılı aşkın süredir Genel Müdür Yardımcıları ve Direktörler düzeyinde uygulanmaktadır. 2015 yılında bu programa 12 yönetici katılımı sağlanmıştır.

SA-EXE Programı, Genel Müdür Yardımcıları ve Direktörler düzeyinde yürütülmektedir. Geleceğin liderlerine yatırım yapılan ve simülasyon ile desteklenen programa 2015 yılında 14 yönetici katılmıştır.

E-Executive MBA Programı ile vizyonu geniş, dünyayı algılayan, şirket yönetiminde çok yönlü bakış açısına sahip yöneticiler yetiştirilmesi desteklenmektedir.

Kurumsal Yönetişim Programı, üst yönetime yönelik olarak yürütülmektedir. Bu programa 85 Topluluk yöneticisi katılmıştır.

Akbank, kurumsal portal üzerinden yayınlanan ve kariyer adımlarını içeren Kariyer Haritaları uygulaması ile çalışanları, kariyer ve iş aileleri konularında bilgilendirmektedir. Çalışanlara destek üzere atanan İnsan Kaynakları Ekibi üyesinin iletişim bilgilerine ulaşarak kariyer gelişimleri ile ilgili konuları danışabilmektedir.

Akçansa, her yıl düzenlenen Liderlik Toplantıları, Liderlik Stili Anketi, Organizasyonel İklim Anketi, Liderlik Gelişim Programları ile yöneticilerin liderlik yolculuklarında sürekli gelişimini hedeflemektedir. Yöneticilerin gelişimi, ihtiyaçlara göre farklılaştırılmış sürekli gelişim programları (koçluk, iç mentorluk "Kariyer Çınarı", "Pozitif Liderlik=Pozitif İklim" liderlik gelişim programları, gelişim ve değerlendirme merkezi, 360 derece gibi değerlendirme uygulamaları) ile desteklenmektedir.

Aksigorta, Aksigorta Akademi çatısı altında gelişim, çeşitli gelişim, liderlik ve yetenek yönetimi programları yürütmektedir. Liderlik Akademisi üst ve orta kademe yöneticilerin gelişimlerine yönelik eğitim ve gelişim faaliyetlerini kapsamaktadır. Yetenek Yönetimi Akademisi, çalışanların iş ve yönetsel yetkinlik-



lerinin geliştirilmesine yönelik gelişim ve takip programlarından oluşmaktadır. Gelişim Akademisi ise eğitim ihtiyaç analizleri doğrultusunda her kademedeki çalışan için kişisel gelişim eğitimleri, teknik eğitimler, ürün eğitimleri, konferans ve seminerleri içermektedir.

AvivaSA, "Yaşayan Yetenek" sistemi ile çalışanların kendilerini değerli hissedecekleri, yaptıkları işten tatmin olacakları ve rekabetçi beceriler edinebilecekleri bir ortam yaratmak hedeflemektedir. Yaşayan Yetenek, hedef verme ve performans yönetimi değerlendirmesi; gelişim planlama ve kariyer yönetimi olmak üzere iki süreçten oluşmaktadır.

AvivaSA, yetenek yönetimi sürecinin şekillendirilmesine yönelik olarak 2014 yılında bir memnuniyet anketi yürütmüş ve fokus çalışma grupları ile 40 yeni öneri alınmıştır. 2015 yılında ise öneriler hayata geçirilmiş, yenilenen yetkinlik modeli çerçevesinde 360 derece yetkinlik değerlendirme süreci yeniden dizayn edilmiş ve 80 yönetici değerlendirmeye katılmıştır.

Yöneticiliğe İlk Adım Programı ile AvivaSA, kurum içerisinde yönetici yetiştirmeyi hedeflemektedir. 1 yıla yayılan programda sınıf içi eğitimlerin yanı sıra, iş başı görevleri, e-öğrenme eğitimleri ve video içerikleriyle gelişim desteklenmektedir.

Satış ekiplerinin satış yetkinliklerinin geliştirilmesi amacıyla DREAM, TRUST, Satış Fikirleri eğitimleri gerçekleştirilmektedir. Eğitime katılan çalışanlar satış süreçleri, satış yöntemleri, müşteri ve banka ilişkileri yönetimi konusunda bilgilendirilmektedir.

Brisa, orta kademe yöneticilerin, süpervizör ve formenlerin liderlik yetkinliklerini geliştirmek amacıyla Liderlik Atölyesi ve Lider Gelişim Programı'nı yürütmektedir. 2015 yılında Liderlik Atölyesi'ne 41 yönetici katılırken Lider Gelişim Programı'ndan 39 yönetici faydalanmıştır.

Enerjisa, satış biriminin en önemli hedeflerinden olan müşteri ve satış odağının artması ve teknik konularda gelişimini sağlamak amacıyla Satış Okulu programını yürütmektedir. Çalışanların hem kişisel hem de teknik gelişimini destekleyen program kapsamında sınıf içi eğitim, e-öğrenme, vaka ve grup çalışmaları, oyunlar ve simülasyon çalışmaları yer almaktadır.

Enerjisa, Young Energy Programı ile çalışanlarının potansiyellerini en verimli şekilde kullanmasını hedeflemektedir. Enerjisa'nın değerleri, stratejik hedefleri ve liderlik modeli baz alınarak tasarlanan program kapsamında hedef yetkinliklerinin gelişimini sağlamak için sınıf içi eğitimler, kişilik envanterleri, 360 derece değerlendirmeler, yöneticiler ile sohbet



Temsa, çalışanların kişisel ve mesleki gelişimlerini Temsa Akademi çatısı altında tasarladığı eğitim ve gelişim programlarıyla desteklemektedir.



toplantıları ve mentorluk gibi uygulamalar yürütülmektedir.

Üst düzey yönetim ekibi için tasarlanmış Envision Platformu ortak bir liderlik dilinin kullanıldığı organizasyonel iklim yaratmayı hedeflemektedir. Platform kapsamında, liderlere takımlarını daha etkili ve verimli yönlendirmeleri için gerekli yetkinlikleri geliştirmeleri konusunda yol gösterilmektedir.

Kordsa Global, yönetici seviyesindeki çalışanları için "Liderliğin Temelleri", uzman çalışanlar için "Gelecek Nesil", uzman çalışanlar ve yeni atanan yöneticiler için "Global Mentorluk" olmak üzere üç gelişim programı yürütmektedir. Yöneticilerin kazanan organizasyon yaratma becerileri güçlendirilirken, çalışanların ilişki yönetimi becerileri geliştirilmekte, hem yöneticilerin hem çalışanların kişisel ve mesleki gelişimlerine destek olunmaktadır.

Teknosa, TeknoSA Master Team (TMT) Gelişim Programı dahilinde üniversite eğitimine devam etmekte olan ve yeni mezun genç yeteneklere uzun süreli veya part time çalışma imkânı sunmakta ve programı başarılı bir şekilde tamamlayan adayların Teknosa bünyesinde Genç Yetenek Programı kapsamında istihdamını gerçekleştirmektedir.

Teknosa, müdürlük ve şeflik pozisyonunda bulunan çalışanlarına yönelik hayata geçirdiği

"Pozitif Değişim: Koç Gibi Lider" programıyla daha iyi iletişim kurmaları ve etkili koçluk görüşmeleri yapmaları için gerekli olan temel beceri ve yetkinlikleri kazandırmayı, etkili koçluğun benimsenmesini ve koçluk araçlarının uygulanmasına yönelik fırsatların yaratılmasını amaçlamaktadır.

"ULEAD" programı Teknosa'nın müdür yardımcısı, müdür ve direktör seviyesindeki çalışanların liderlik yetkinliklerinin geliştirilmesi için hayata geçirdiği bir uygulamadır. Program kapsamında, katılımcıların doğru liderlik yaklaşımları sergilemeleri, değişim sürecini etkin yönetmeleri, performansı pratik ve teorik bilgilerden faydalanarak doğru yönetme becerisi kazanmaları hedeflenmektedir.

Temsa, çalışanların kişisel ve mesleki gelişimlerini Temsa Akademi çatısı altında tasarladığı eğitim ve gelişim programlarıyla desteklemektedir. Eğitim faaliyetlerini, Temsa içi eğitimler, İK gelişim planı eğitimleri, teknik eğitimler, Sabancı Holding eğitimleri olmak üzere 4 grupta yönetmektedir.



ORGANİZASYONU GELİŞTİRME VE GÜÇLENDİRME

36

Yeteneklerine yatırım yapmanın yanı sıra Sabancı Holding çalışanlarının performanslarını da aynı titizlikle takip etmektedir. Sabancı Topluluğu'nda yetenek ve başarının takdir edildiği ve ödüllendirildiği, şeffaf ve adil değerlendirme süreçleri kullanılmaktadır.

Sabancı İnsan Kaynakları, organizasyonun, insan kaynağının, sistem ve süreçlerin sürekli gözden geçirilerek iyileştirilmesini; potansiyeli yüksek çalışanların performansının takip edilerek geleceğe becerilerinin geleceğe dönük olarak güçlendirilmesini; çalışanların ve organizasyonun gelişimi için Topluluk içi rotasyon, transfer, görevlendirme uygulamalarının yürütülmesini hedeflemektedir.

Çalışanların yenilikçi fikirlerinin değerlendirilmesi organizasyonun geliştirilmesi ve güçlendirilmesinde büyük öneme sahiptir. Çalışanların yaratıcı fikirlerinin öğrenildiği ve çalışan katılımını destekleyen öneri sistemi, Topluluk şirketlerine sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmada ve rekabet gücünü artırmada önemli katkı sağlamaktadır. 2015 yılında, raporlama kapsamındaki şirketlerde toplam 16.193 öneri alınmış, bunlardan 6.027'si uygulamaya alınmıştır.¹⁷

Akçansa'da performans yönetim sistemi, şirket hedeflerinin birey ve ekip hedeflerine indirgenerek entegre edildiği, bireysel yetkinlikleri de çatısı altına alan ve tüm yıl boyunca etkin olarak yönetildiği bir süreci kapsamaktadır. Akçansa performans yönetim süreci sene başında kişisel ve kurumsal hedeflerin, çalışan ve yöneticilerin katılımıyla belirlenmesiyle başlar ve hedef takip çalışmaları yıl sonuna kadar devam etmektedir.

Brisa, performans yönetim sistemini tüm çalışanlarını kapsayacak şekilde tasarlamaktadır. Bu kapsamda potansiyel, yedekleme ve rotasyon haritalarını oluşturmada ve organizasyon senaryolarını planlamaktadır. Terfi sürecinde Gelişim Merkezi uygulaması ile çalışanlarının güçlü ve gelişim alanlarına dönük birebir değerlendirilmesini ve geri bildirim almalarını sağlamaktadır. 2015 yılında bu kapsamda 37 çalışan Gelişim Merkezi'ne katılarak geri bildirim almıştır.

Teknosa'da bulunan her görev için daha önce belirlenmiş iş aileleri ve seviyelere ayrılmış yetkinlikler vardır. İş ve yetkinlik hedefleri yıl içerisinde sürekli takip edilmekte, performans yönetimi sistemi çıktıları eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde, ücretlendirmede ve kariyer planlamasında kullanılmaktadır.

¹⁷ Konsolide veri, Akçansa, Avivasa, Brisa, Enerjisa, Kordsa Global, Temsa, Yünsa, Çimsa verilerinden oluşmaktadır.

Sabancı Altın Yaka Ödülleri

Sabancı Topluluğu, şirket ve çalışanlarının başarılarını ödüllendirmek ve iyi uygulamaların paylaşılmasını teşvik etmek amacıyla 2009 yılından bu yana Sabancı Altın Yaka Ödülleri Programını düzenlemektedir. Raporlama döneminde gerçekleşen programa Değer Yaratan Kategorisi'nde 13 şirket, İnovasyon ve Kurumsal Girişimcilik'te 18 proje, İş'te Eşitlik'te 11 şirket, Pazar Odaklılık'ta 11 proje ile 8 şirket, İnsana Yatırım Kategorisinde 13 şirket, Dijitalleşme'de 19 proje ile 10 şirket, Verimlilik Kategorisi'nde 13 proje ve Sinergi Kategorisi'nde 4 proje katılmıştır.



ÇALIŞAN MUTLULUĞU

Çalışma hayatından memnun olan çalışanların işlerinde daha verimli, başarılı ve yaratıcı olacakları inancıyla Sabancı Holding'de ve şirketlerinde çalışanların bağlılığını ve motivasyonunu artırıcı uygulamalar hayata geçirilmektedir. Bunun için çalışanlara açık, katılımcı ve şeffaf bir çalışma kültürü sunulurken çalışanların geri bildirimleri ve beklentileri dikkate alınmaktadır. Düzenli olarak gerçekleştirilen memnuniyet anketleri ile çalışanların memnuniyet düzeyleri sürekli ölçülmektedir.

Akçansa, yüksek performans gösteren çalışanlarını ve ekiplerini ödüllendirmektedir. "Akçansa'dan Bir Gece", "Performans Özel Ödüllendirmeleri", "İcra Komitesi Özel Takdir Ödülleri", "Yılın İSG Öncüleri Ödülleri", "Ekip Ödülleri", "Yılın Öneri Yıldızları Ödülleri", "Kıdem Plaketleri" gibi takdir ve tanıma uygulamaları yürütmektedir.

Enerjisa, çalışan bağlılığına yönelik öneriler, makaleler, videolar ve insan kaynakları uygulamalarının yer aldığı bir arama motoru olan Anahtar uygulamasını hayata geçirerek yöneticilere çalışan bağlılığını artırma konusunda yön göstermektedir.

İş Hayatı-Özel Hayat Dengesi

Çalışanların daha verimli olmaları ve çalışmaktan zevk aldıkları bir iş ortamı oluşturmanın temel gerekliliklerinden biri iş hayatı ve özel

hayat arasındaki dengenin korunmasıdır. Sabancı Topluluğu şirketleri bu doğrultuda çalışanların özel hayatlarına daha fazla zaman ayırabilecekleri uygulamalar geliştirmekte ve çalışma dışı faaliyetler düzenlemektedir.

İş hayatı-özel hayat dengesinin korunması kapsamında yer alan önemli konulardan biri de çalışanların doğum iznini kullanmasıdır. Raporlama döneminde, Sabancı Holding, Akçansa, Aksigorta, Temsa ve Çimsa'da doğum iznine ayrılan çalışanların içinde izin sürelerinin tamamlanmasının ardından işe dönen çalışan oranı %100 olup, bu oran Akbank'ta %97'nin, Avivasa, Enerjisa, Yünsa ve Sabancı Üniversitesi'nde %86'nın üzerindedir.

Akçansa, çalışanlarının istek ve beklentileri doğrultusunda Akçansa Kulüpler Dünyası, Sabancı Olimpiyatları, Dragon Boat, Güvenli Çalış+Sağlıklı Yaşa Avrasya Maratonu gibi sportif, kültürel ve sosyal faaliyetler gerçekleştirmektedir. Akçansa Kulüpler Dünyası'nda devam eden Sualtı Kulübü, Fotoğrafçılık Kulübü, Bisiklet Kulübü, Gezi Kulübü etkinliklerine ilave olarak 2015 yılında çalışanlar tarafından sosyal yardımlaşma amacıyla "Bir Kıvılcım Kulübü" hayata geçirilmiştir. Diğer yandan oluşturulan "Aile Atölyeleri" ile çalışanların çocukları ile birlikte katılacakları etkinlikler hedeflenmiştir.



Aksigorta kadın yöneticilerin iş ve özel hayat dengelerini korumaları amacıyla onları "İş'te Lider Kadınlar" eğitimi ve koçluk süreciyle desteklemektedir. Emziren anneler için özel olarak hazırlanmış süt odası bulunmaktadır. Basketbol, masa tenisi, bowling, futbol, tiyatro, fotoğrafçılık, dalış, sosyal etkinlik kulüpleri ile çalışanların sportif, sosyal ve kültürel gelişimleri desteklenmektedir.

AvivaSA'da çalışanların sosyal hayatlarını renklendirmek amacıyla oluşturulmuş 10 sosyal etkinlik kulübü bulunmaktadır. Dalış, dans, yelken, gezi ve gurme, fotoğraf, müzik, tiyatro, doğa, salık ve pet kulüp çalışmaları faaliyetlerine devam etmekte olup kulüpler aracılığıyla alınan eğitimlerin ücreti AvivaSA tarafından karşılanmaktadır.

Karting, yüzme yarışı gibi çeşitli kurumsal yarışmalara şirket olarak katılım sağlanmakta, şirket içerisinde bowling, futbol ve basketbol turnuvaları düzenlenmektedir.

Çalışanların arasındaki bağı kuvvetlendirmek, iletişimi artırmak için AvivaSA'da mobil iç iletişim uygulaması tasarlanmış ve tüm çalışanların kullanımına açılmıştır. Çalışanlar bu uygulamayla fotoğraf paylaşabilmekte, yorum yapabilmekte ve çalışma arkadaşlarının durum

bildirimlerinden haberdar olmaktadır.

Brisa, çalışanlarının sportif yaşamlarını desteklemek amacıyla fabrika tesislerinde tenis kordu, futbol sahası, masa tenisi, fitness, yüzme havuzu gibi spor olanakları sunmaktadır.

Çimsa, çalışanlarına "Çimsa Dükkan" ile takas edilebilir yan haklar sağlamaktadır. Böylece çalışanlar, yan haklarını diledikleri gibi şekillendirmektedir. Uzman kişilerin katılımıyla düzenlenen, çalışanların ailelerinin de katılabildiği seminerler, yaz aylarında gerçekleştirilen piknikler, yıl sonunda düzenlenen yeni yıl yemekleri, fabrikalarda gerçekleştirilen paylaşım toplantıları ve sosyal aktiviteler vasıtasıyla Çimsa, çalışanların iş hayatı ve özel hayatı arasındaki dengeyi sağlamak için çaba göstermektedir.

Kordsa Global'da, çalışanların hobilerini zevkle ve kolaylıkla gerçekleştirebilmeleri için kurulmuş olan kadınlar kulübü, sosyal sorumluluk kulübü, spor, gezi ve sosyal aktivite kulüpleri bulunmaktadır.

Teknosa, çalışanlarının sosyal ve sportif yaşamlarını Futbol & Paintbol Turnuvası, Teknosa Gönüllüleri Etkinlikleri, Tekno Yaşam Pilates ve Yoga Kulübü, Bisiklet Kulübü ile desteklemektedir.



Temsa fabrika alanı içerisinde yer alan spor tesislerinde her yıl Temsalıların katılımıyla futbol, basketbol, tenis, masa tenisi, voleybol turnuvaları gerçekleştirilmektedir.

Sabancı Üniversitesi, çalışanlarına öğrencilere sunulan psikolojik danışma hizmetlerinden ve spor alanlarından faydalanma ve sosyal kulüplere üye olma imkanı tanımaktadır. Ayrıca, üniversitede düzenlenen tüm seminerler çalışanların ve ailelerinin katılımına açıktır. Raporlama döneminde, çalışanlara yönelik olarak "Bilinçli Ebeveynlik" seminerleri yürütülmüştür.

Yünsa, çalışanların iş ve özel hayat dengelerini kurabilmeleri adına esnek çalışma ve evden çalışma olanakları sunmaktadır. Fabrikada çalışanlara sağlanan ücretsiz kuaför hizmeti ile çalışanların kişisel bakımlarına destek verilmekte, maddi yüklerinden biri azaltılmaktadır. Sosyal tesislerde bulunan spor salonu, şirket bünyesinde açılan pilates kursu ile çalışanların sağlıklı ve kaliteli bir yaşam sürmeleri desteklenmektedir.

İŞ SAĞLIĞI VE GÜVENLİĞİ

Sabancı Topluluğu, tüm çalışanların insan onuruna uygun çalışma koşullarında sağlıklı ve güvenli bir ortamda çalışma hakkı olduğuna inanmaktadır. Çalışanların güvenliğini sağlamak ve korumak öncelikli iş hedefi olarak tanımlanmaktadır. Çalışanların kaliteli ve başarılı bir yaşam sürmelerinde en önemli faktör olan "sağlıklarının korunması"na katkıda bulunmak amacıyla Holding ve şirketler düzeyinde sağlıklı yaşam programları hayata geçirilmektedir.

Tüm Topluluk şirketlerinin öncelikli konuları arasında yer alan İş Sağlığı ve Güvenliği konusu Topluluk genelinde sıfır iş kazası ve sıfır meslek hastalığı hedefiyle yönetilmektedir. İş Sağlığı ve Güvenliği konusu, Topluluk şirketlerinin sektörel gereklilikleri göz önünde bulundurarak oluşturdukları İSG politikaları ve Dünya Sağlık Örgütü ve Uluslararası Çalışma Örgütü yönetmelikleri doğrultusunda hazırlanan 6331 sayısı İSG Kanunu çerçevesinde yönetilmektedir. Bunun yanında, makine güvenliği, risk değerlendirme, iş izinleri sistemi, alt işveren yönetimi konularında OHSAS 18001 Standardı ekseninde hareket edilirken, İSG kapsamında yapılan hijyen ölçümleri ve ekipman kontrolleri TSE standartlarına göre yapılandırılmaktadır. Topluluk şirketlerinde, İSG uygunluğunun kontrolüne yönelik olarak ISO kalite denetimleri

İş Sağlığı ve Güvenliği Kurulları toplam üye sayısı **57** ve çalışan temsilcileri sayısı **26** kişidir.
Raporlama döneminde **40.768** Topluluk çalışanına **164.744** kişi* saat, **18.855** tedarikçi çalışanına **20.505** kişi* saat İSG eğitimi verilmiştir.



gerçekleştirilmektedir. Ayrıca, yasal mevzuat-taki ve toplu iş sözleşmelerinde iş sağlığı ve güvenliği hükümleri eksiksiz uygulanmaktadır.

Sabancı Topluluğu çalışanlarının yanı sıra mü-teahhit çalışanlarının da iş sağlığı ve güvenliği bilincini yükseltmek adına İSG eğitimleri veril-mektedir. Bu kapsamda, raporlama döneminde 40.768 Topluluk çalışanına 164.744 ki-şi* saat, 18.855 tedarikçi çalışanına 20.505 kişi* saat İSG eğitimi verilmiştir.¹⁸

Sabancı Topluluğu'nda yasal düzenlemeler doğrutusunda çalışan sayısına bağlı olarak oluşturulan İş Sağlığı ve Güvenliği Kurulları bulunmaktadır. İSG kurulları bağımsız olarak çalışmakta ve belirli aralıklarla Sabancı Hol-ding'e raporlama yapmaktadırlar. Raporlama dönemi itibarıyla Topluluk genelinde 26 İSG Kurulu faaliyet göstermekte olup bu kurullarda 106 çalışan temsilcisi görev almaktadır. İSG Kurullarının toplam üye sayısı 190'dır.¹⁹

Sıfır iş kazası hedefi doğrutusunda en son teknoloji ve uygulamalar takip edilmekte ve iş süreçlerine entegre edilmektedir. İş kazası, meslek hastalığı, ramak kala istatistikleri kayıt altına alınarak şirketler tarafından Holding'e raporlanmaktadır.

Kaza Sıklık Oranları

Sabancı Holding	3,5
Akçansa	6,5
Brisa	0,8
Enerjisa	10,5
Temsa	1,88
Yünsa	21,36

Hacı Ömer Sabancı Holding merkez yönetim binası İş Sağlığı ve Güvenliği organizasyonu kapsamında; 18 Topluluk şirketi ve 4 altişve-ren olmak üzere 22 şirket faaliyet göstermek-tedir. 9 şirkette İş Sağlığı ve Güvenliği kurulu bulunmakta ve fiilen çalışmaktadır.

¹⁸ Konsolide veri, çalışanlar için Akçansa, Avivasa, Enerjisa, Kordsa Global, Teknosa, Temsa, Yünsa, Çimsa, Vakıf, Üniversite ve Holding verilerinden, tedarikçiler için Akçansa, Brisa, Kordsa Global, Teknosa, Temsa, Yünsa, Vakıf, Üniversite ve Holding verilerinden oluşmaktadır.

¹⁹ Konsolide veri, Holding, Akçansa, Aksigorta, Avivasa, Brisa, Kordsa Global, Temsa, Yünsa, Vakıf ve Holding verilerinden oluşmaktadır.



Organizasyonda, Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş. Kurulu üst kurul olarak çalışmaktadır. Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş. Kurulu ayda bir toplanırken diğer kurullar üç ayda bir toplanmaktadır.

İş Sağlığı ve Güvenliği Kurulları toplam üye sayısı 57 ve çalışan temsilcileri sayısı 26 kişidir. Organizasyon kapsamında 841 çalışana İş Sağlığı ve Güvenliği eğitimi verilmiştir.

Acil durumlara hazırlık kapsamında, belirlenen senaryo gereği yılda 2 adet deprem ve 24 adet yangın tahliye tatbikatı gerçekleştirilmektedir. Böylece, hem sistem kontrolü hemde çalışanların acil durumlara hazırlanması sağlanmaktadır. Bu kapsamda, 294 çalışana Arama-Kurtarma, Yangınla Mücadele ve İlk Yardım eğitimleri verilmiştir.

Çalışan sağlığının korunması kapsamında işe giriş muayeneleri ve periyodik muayeneler düzenli olarak yapılmaktadır. Talep eden çalışanlar için grip aşısı uygulaması yapılmaktadır. Çalışanlar, sport "Sağlık Köşesi" üzerinden sık görülen hastalıklar ve korunma yöntemleri hakkında bilgilendirilmektedir.

Akbank, çalışanlarını Aksandık'ın internet sayfasındaki "Sağlık Köşesi" üzerinden salgın ya da önemli hastalıklar hakkında bilgilendirmektedir.

Akbank'ta, Çalışan Katılımına Açık İş Sağlığı ve Güvenliği Kurulları bulunmaktadır. Hem Genel Müdürlükte hem de Bankacılık Merkezi'nde faaliyet gösteren kurullar üç ayda bir toplanmaktadır. Toplantılara, İşveren Vekili, İş Güvenliği Uzmanı, İşyeri Hekimi, İK/Sosyal İşler Temsilcisi, Çalışan Temsilcisi katılım sağlamaktadır.

Akçansa Risklerim için 5 Dakika uygulaması kapsamında, iş süreçlerinde her etkinlik öncesinde çalışanlar kendi risk değerlendirmelerini yaparak bu riskleri kayıt altına almaktadır. Böylelikle, İSG uygulamalarına çalışanların bireysel katılımı sağlanmakta ve iş güvenliği konusunda tehlikelerin tanımlanarak gerekli önlemlerin alınması hedeflenmektedir.

Brisa, çalışanların iş sağlığı ve güvenliği bilinç ve farkındalıklarının artırılması amacıyla oluşturduğu MEC Üretim Eğitim Merkezi'nde altı ana alanda eğitimler sağlamaktadır. Raporlama döneminde, "İş Güvenliği Simülasyonu" eğitimleri kapsamında 744 çalışana eğitim verilmiş olup tüm mavi yaka çalışanların bu eğitimi alması sağlanmıştır.

Sabancı Gönüllüleri Programı kapsamında tüm Sabancı Topluluğu çalışanlarına cinsiyet eşitliği eğitimi de verilecektir.



Sabancı Topluluğu Şirketlerinden Çalışan Sağlığı Uygulamaları

42

Akbank, çalışanlarını Aksandık'ın internet sayfasındaki "Sağlık Köşesi" üzerinden salgın ya da önemli hastalıklar hakkında bilgilendirmektedir. Ayrıca, acil durumlarda e-posta aracılığıyla duyurular yapılmaktadır.

Akçansa, Benim Mahallem Projesi ile çalışanlarına yönelik kadın sağlığı, çocuk yetiştirme anne-baba özel eğitim seansları gerçekleştirmiştir. Akçansa çalışanları işyeri hekimlerinin periyodik muayenelerinden geçmektedir. Ayrıca şirkette zaman zaman ergonomi, sigarayı bırakma gibi konularda eğitim ve bilgilendirme toplantıları gerçekleştirilmektedir.

Aksigorta, 2014 yılında başlattığı 2 fazdan oluşan iş sağlığı ve güvenliği eğitimine 2015 yılında da devam etmiş ve bu kapsamda tüm çalışanlara sınıf eğitimlerinin yanı sıra online eğitimler verilmiştir.

AvivaSA, iş sağlığı ve güvenliği eğitimleri kapsamında çalışanlarını sağlığın korunması ve sağlığa etki edebilecek riskler hakkında bilgilendirmektedir. Talep eden çalışanlar, grip aşısı uygulamasından faydalanabilmektedir.

Çimsa, sağlık konusunda çalışanlara ve ailelerine yönelik bilinçlendirme eğitimleri düzenlemektedir. Çalışanlar 6 aylık süreler ile periyodik muayenelerden geçirilmektedir.

Enerjisa, çalışanlarına iş sağlığı, meslek hastalıkları, ilkyardım, ofis ergonomisi, kronik ağrılar, diyabet ve beslenme, hayvan ısırılmaları, çalışma ortamı ısı, kene-kırım-kongo ateş hastalığı, sigara ve sağlık, obezite, egzersiz başlıklı eğitimler vermektedir.

Temsa, çalışanlarını rutin periyodik tetkiklere tabi tutmaktadır. Çalışanların sağlık konusunda bilinçlendirilmesi amacıyla Temsa'da hijyen, acil durumlarda müdahale, meslek hastalıkları ve korunma yolları, psikososyal etmenlerle mücadele, sertifikalı ilkyardım eğitimleri verilmektedir. Çalışanlar portal üzerinden güncel ve önemli hastalıklar hakkında bilinçlendirilmekte, uzman kişiler konuk edilerek bilgilendirme ve eğitim çalışmaları gerçekleştirilmektedir.



Sabancı Gönüllüleri Programı

Sabancı Topluluğu'nda tevazu, insana saygı ve halka yakınlık öz değerlerimiz doğrultusunda tüm faaliyetlerimizde sosyal sorumluluk bilinciyle hareket etmeyi hedefler, bu bilinci yönetim anlayışımızın temel ve değişmez unsurlarından biri olarak kabul ederiz. Sabancı Topluluğu'nu oluşturan tüm kurumlarımızdan toplumsal gelişimi esas alan faaliyetler yürütmelerini bekler; geniş operasyon coğrafyamızda demokrasiye, insan haklarına ve sürdürülebilir kalkınmaya katkıda bulunmayı başlıca amaçlarımızdan biri olarak sayarız.

Faaliyetlerimizin sosyal, çevresel ve ekonomik boyutlarını sorumlu bir şekilde yönetmekle kalmaz, "Bu Topraklardan Kazandıklarımızı Bu Toprağın İnsanları ile Paylaşmak" ilkemiz doğrultusunda toplumsal gelişim proje ve uygulamaları tasarlayarak hayata geçiririz. Sabancı Vakfı, Sakıp Sabancı Müzesi, Sabancı Üniversitesi ve Topluluk şirketleri aracılığıyla eğitim, sağlık, kültür-sanat ve spor alanlarında gerçekleştirdiğimiz muhtelif projelerle toplumsal gelişime katkı sağlarız. Kurumsal sosyal sorumluluk ilke ve politikamız doğrultusunda hayata geçirdiğimiz tüm proje ve uygulamalarda paydaş gönüllülüğünü esas alır, çalışanlarımız başta olmak üzere tüm paydaşlarımızın projelere gönüllü katılmalarını teşvik ederek uygulamamızın sürdürülebilirliğini güvence altına alırız.

Tüm Sabancı Topluluğu'nu kapsayan bir sosyal sorumluluk programı olan Sabancı Gönüllüleri Programı ile Topluluk genelinde çalışan gönüllülüğünü teşvik ederek çalışanlarımızın projelere geliştirme aşamasından itibaren liderlik etmelerine ön ayak olmayı amaçladık. Program kapsamında Topluluk genelinde gönüllü takımlar oluşturulmuş; bölgesel toplantılar bilgilendirme çalışmaları yürütülerek çalışanlarımızın liderlik ettiği projeler hayata geçirilmiştir. İlk aşamada, Türkiye genelinde 40 şehri kapsayacak şekilde düzenlenen bölgesel toplantılar ile gönüllü Sabancı çalışanlarından meydana gelen ekip liderlerine programın detayları aktarılmıştır.

Toplantılarda proje seçme-geliştirme, fon bulma, raporlama gibi kritik aşamalara ilişkin eğitimler verilerek, ardından takım liderlerinin kendi ekipleri ile tasarladıkları sosyal sorumluluk projelerini hayata geçirmelerine destek olunmuştur. Programın ilk üç yılı için ana tema "kadın" olarak belirlenirken, ilerleyen dönemlerde Sabancı Vakfı'nın diğer ana çalışma alanları olan "gençler" ve "engelliler" alanlarının mevcut projelere eklenmesi planlanmaktadır. Ayrıca, program kapsamında tüm Sabancı Topluluğu çalışanlarına cinsiyet eşitliği eğitimi de verilecektir.

Sabancı Topluluğu Kurumsal Sosyal Sorumluluk Politikası ve İlkeleri'ne <https://www.sabanci.com/tr/sosyal-sorumluluk/sosyal-sorumluluk-ilkelerimiz/kurumsal-sosyal-sorumluluk-politikasi-ve-ilkeleri/i-3336> adresinden ulaşabilirsiniz.





SABANCI VAKFI

44

1974 yılında Sabancı Ailesi tarafından hayır işlerini kurumsallaştırmak ve düzenli bir şekilde yürütebilmek amacıyla kurulan Sabancı Vakfı, bugün stratejik hayırseverlik alanında öncü bir kurum konumundadır. Faaliyetlerini Sabancı Ailesi'nin ve Sabancı Topluluğu şirketlerinin bağışları ile vakfın kendi mal varlıklarından elde edilen gelirlerden oluşturduğu kaynak ve Sabancı Topluluğu paydaşlarının desteği ile yürüten vakıf, Sabancı Topluluğu'nun operasyon coğrafyasında yarattığı pozitif ekonomik etki alanını sosyal ve kültürel alanlardaki gelişim uygulamalarıyla desteklemeyi amaçlamaktadır.

Türkiye'de bir aile tarafından kurulan en büyük vakıfından birisi konumunda bulunan Sabancı Vakfı, "toplumsal potansiyelin gelişimini sağlamak ve toplumsal duyarlılık bilincini gelecek nesillere aktarmak için özgün, yenilikçi ve kalıcı değerler oluşturarak insanların hayatında fark yaratmak" ilkesi ışığında hareket etmektedir. Bu doğrultuda kalıcı eserler, eğitim, burslar, ödüller, kültür ve sanat etkinlikleri alanlarında faaliyetler yürüten vakıf, son yıllarda "kadınlar," "gençler" ve "engelliler" alanlarında geliştirdiği programlarla operasyon coğrafyasının sürdürülebilir kalkınmasına eşlik etmektedir.

Vakıf kuruluşundan bu yana Türkiye geneline dağılmış 78 yerleşim merkezinde 120'den

fazla kalıcı esere imza atarak toplumun hizmetine sunmuştur. Raporlama döneminde bu kalıcı eserlerden 28'ine bakım-onarım desteği sağlayan vakıf, Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi Tophane-i Amire Kültür ve Sanat Merkezi'nin engelli bireylerin erişimine uygun hale getirilmesi faaliyetlerini tamamlamıştır. Vakıf, faaliyet gösterdiği 41 yılda eğitime verdiği kesintisiz desteği raporlama döneminde de sürdürmüştür. Kuruluşundan itibaren 42 binin üzerinde öğrenciye burs veren Sabancı Vakfı, raporlama döneminde 400'ü yeni olmak üzere toplam 1.500'e yakın öğrenciye burs sağlamıştır.

Kültür-sanat etkinliklerin yaygınlaşmasını sağlamak, çağdaş sanat eserlerinin üretimini teşvik etmek ve geleneksel değerlere sahip çıkmak amacıyla hareket eden Sabancı Vakfı, bu alandaki destek faaliyetlerini raporlama döneminde de sürdürmüştür. Vakfın 2009 yılında açılışını gerçekleştirdiği Sakıp Sabancı Mardin Kent Müzesi ve Dilek Sabancı Sanat Galerisi'nin ziyaretçi sayısı raporlama dönemi itibarıyla 470 bin kişiyi aşmıştır. Vakıf 2015 yılında Devlet Tiyatroları - Sabancı Uluslararası Adana Tiyatro Festivali'ni desteklemeye devam ederken, festival 17 yılda 1 milyona yakın izleyiciye ulaşmıştır. Vakfın desteği ile faaliyet gösteren Mehtap Ar Çocuk Tiyatrosu, 2006 yılından bu yana 81 il ve 231 ilçede



3.500'e yakın oyun sergilemiş, 1 milyona yakın çocuğa ulaşmıştır. Vakıf raporlama döneminde Uluslararası Ankara Müzik Festivali'ni, Metropolis Antik Kenti kazı çalışmalarını ve Cem Mansur'un şefliğindeki Türkiye Gençlik Filarmoni Orkestrasını (TUGFO) desteklemeye devam etmiştir.

Sabancı Topluluğu, Sabancı Vakfı aracılığıyla sporu hayatın bir parçası haline getiren ve tüm toplumda spor bilincini yükselten çalışmaları desteklemekte, başarılı sporcuları ödüllendirerek teşvik etmektedir. Vakıf artık bir gelenek haline getirdiği uygulama kapsamında Olimpiyat Oyunlarında, Engelliler (Paralimpik) Olimpiyat Oyunlarında ve Özel Olimpiyatlar Dünya Yaz Oyunlarında (Special Olympics) altın madalya kazanan Türk sporcuları ödüllendirmektedir. Vakıf raporlama döneminde kendi bünyesindeki Dilek Sabancı Türkiye Özel Sporcular Derneği (TÖSSED) Fonu'ndan zihinsel engelli bireylerin engelsiz bireyler ile spor etkinlikleri ile kaynaşmasını hedefleyen Birleştirme Projesi'ni desteklemiştir.

Yarınları değiştirme gücüne sahip olanları cesaretlendirerek teşvik etmek ve insanların hayatında fark yaratmak adına hibe programları, STK ve yerel yönetim ortaklıkları ve seminerler organize eden Sabancı Vakfı, raporlama döneminde bu alandaki çalış-

Sabancı Vakfı, raporlama döneminde Türkiye Halkla İlişkiler Derneği'nin düzenlediği Altın Pusula Ödülleri'nde Fark Yaratıcılar Programı kapsamında yapılan iletişim çalışmaları ile "Büyük Ödül"e layık görülmüştür.

Sabancı Vakfı PR News'in düzenlediği ve dünyanın en iyi iletişim kampanyalarının ödüllendirildiği Platinum PR Ödülleri kapsamında vakfın 40. yılı dolayısı ile yapılan çalışmalar ile "yıldönümü" kategorisinde "Büyük Ödül"ün sahibi olmuştur.



121 TOPLAM KALICI ESER

1 ÜNİVERSİTE

37 EĞİTİM KURUMU

20 ÖĞRENCİ YURDU

16 ÖĞRETMENEVİ

16 KÜLTÜR MERKEZİ

17 SOSYAL TESİS

5 SAĞLIK TESİSİ

5 SPOR TESİSİ

4 KÜTÜPHANE

72 İLDE HİBE PROGRAMLARI



Sabancı Üniversitesi

1999 yılında Sabancı Vakfı önderliğinde kurulan Sabancı Üniversitesi, disiplinlerarası eğitim altyapısı, kalite odaklı yönetim sistemi ve özgürlükçü kurum kültürü ile bugün bir dünya üniversitesi konumuna yükselmiş bulunmaktadır. Üniversitenin akademik başarılarının temelinde yer alan özgün öğrenim sistemi dâhilinde alışılmış "akademik bölüm" sisteminin yerine "Temel Geliştirme Programı" esas alınmaktadır. Programın ilk aşamasında, tüm öğrenciler aynı dersleri alarak akademik kariyerlerinin devamı için gereken bilgi altyapısını, eleştirel ve disiplinlerarası düşünebilme kapasitelerini geliştirmektedirler. İkinci aşamada her bir öğrenci, almak istediği programın giriş derslerini özgürce belirleyerek, eğitim almak istediği diploma programını 13 program arasından seçerek öğrenimine devam etmektedir.

Sabancı Üniversitesi raporlama döneminde Times Higher Education ve QS gibi prestijli kurumların açıkladığı sıralamalarda ilk 500'deki yerini korumuştur. Ayrıca, yükselen genç üniversitelerin performanslarını dikkate alan Times Higher Education (THE) Dünya 50 Yaşın Altındaki En İyi 100 Üniversite Sıralamasında, dünyada 13. sırada yer alarak, listeye Türkiye'den birinci sırada giriş yapmıştır. Üniversite aynı dönemde Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından, bilimsel ve teknolojik araştırma yetkinliği, fikri mülkiyet havuzu, iş birliği ve etkileşim, girişimcilik ve yenilikçilik kültürü ile ekonomik katkı ve ticarileşme boyutları incelenerek hazırlanan "Üniversitelerarası Girişimcilik ve Yenilikçilik Endeksi" sıralamasında tüm üniversiteler arasında en yüksek puanı alarak birinci sıraya yükselmiştir.



malarına devam etmiştir. Bu kapsamdaki programlardan ilki olan Birleşmiş Milletler Ortak Programı'nın birinci fazı 2006-2010 yılları arasında Sabancı Vakfı'nın desteğiyle 6 ilde yürütülürken, ikinci fazı olan "Birleşmiş Milletler Kadınların İnsan Haklarının Geliştirilmesi Ortak Programı," 2012-2015 yılları arasında 11 pilot ilde uygulanmıştır. Program kapsamında "Toplumsal Cinsiyete Duyarlı Bütçeleme", "Sabancı Vakfı Hibe Programı" ve "Mor Sertifika Programı" başlıklı, birbirini tamamlayan üç bileşen dâhilinde çalışmalar yürütülmüştür. İki programın sürdürüldüğü 9 yıl içerisinde toplamda 350 bin kişinin hayatına dokunulmuştur.

Toplumsal Cinsiyete Duyarlı Bütçeleme bileşeni kapsamında 11 ilde belediye çalışanları ve sivil toplum temsilcilerinden oluşan 329 kişiye eğitimler sağlanırken, Sabancı Vakfı Hibe Programı kapsamında 9 ilden 20 projeye hibe desteği verilmiştir. Mor Sertifika Programı bileşeni kapsamında 11 ilden 676 lise öğretmeni toplumsal cinsiyet eşitliği eğitimleri almış, 139 öğretmen Mor Sertifika almaya hak kazanmıştır.

Kadınlar, gençler ve engelliler için eşit fırsatların yaratılmasını ve bu grupların topluma aktif katılımlarını destekleyen sivil toplum kuruluşlarının projelerinin desteklediği Sabancı Vakfı Toplumsal Gelişme Hibe Programı'na



Çok yönlü bir müzecilik anlayışıyla yönetilen SSM, zengin koleksiyonunun ve konservasyon birimlerinin yanı sıra uluslararası geçici sergilere, örnek eğitim programlarına, konserlere, konferanslara ve seminerlere ev sahipliği yapmaktadır.



SABANCI ÜNİVERSİTESİ SAKIP SABANCI MÜZESİ (SSM)

raporlama döneminde de devam edilmiştir. 2008 yılında başlatılan program kapsamında bugüne kadar 1.674 başvuru alınmış, bunların arasından seçilen 54 proje toplam 9,5 milyon TL hibe desteği ile 72 ilde uygulanmıştır. Tamamlanan 46 proje, 90 binden fazla insanın hayatına dokunmuştur.

Fark Yaratanlar Programı, Türkiye’de toplumsal gelişmeye katkıda bulunanların öykülerini ve çalışmalarını gündeme getirerek, onları teşvik etmek ve topluma ilham vermek amacıyla tasarlanmıştır. 2009 yılında başlatılan program ile gönüllü katılımcıların videolarından seçilenler Fark Yaratanlar web sitesi ile sosyal medya hesaplarında yayınlanmakta, duyarlı ve aktif vatandaşlık teşvik edilerek toplumsal farkındalığa destek olunmaktadır. Program başlangıcından bugüne 1.500’den fazla başvuru gerçekleştirilmiş, seçilen 135 Fark Yaratanın videoları 3,6 milyondan fazla izlenme rakamına ulaşmıştır.

1951 yılında Hacı Ömer Sabancı tarafından satın alınan, daha sonra Sakıp Sabancı’nın daimi konutu olarak onun zengin hat ve resim koleksiyonunu barındıran Atlı Köşk, 1998 yılında müzeye dönüştürülmek üzere Sabancı Üniversitesi’ne tahsis edilmiştir. Galeri bölümünün eklenmesiyle 2002 yılında ziyarete açılan Sabancı Üniversitesi Sakıp Sabancı Müzesi’nin (SSM) sergileme alanları 2005 yılında genişletilerek teknik düzeyde uluslararası standartlara kavuşturulmuştur. Çok yönlü bir müzecilik anlayışıyla yönetilen SSM, zengin koleksiyonunun ve konservasyon birimlerinin yanı sıra uluslararası geçici sergilere, örnek eğitim programlarına, konserlere, konferanslara ve seminerlere ev sahipliği yapmaktadır.

SSM, saygın kurum ve holdinglerin sponsorluğunda gerçekleştirilen ve yüzbinlerce sanatseveri dünya sanatına yön veren sanatçı ve akımlar ile buluşturan uluslararası sergi projelerine raporlama döneminde de devam etmiştir. Sabancı Holding’in ana sponsorluğunda ve Barselona’daki Joan Miró Vakfı ve Müzesi, Mallorca’daki Miró Aile koleksiyonu Successió Miró ve yine Mallorca’daki Pilar ve Joan Miró Vakfı iş birliğiyle gerçekleştirilen "Joan Miró. Kadınlar, Kuşlar, Yıldızlar" sergisi 8 Mart 2015 tarihine kadar SSM’de sergilenmiştir. Miró Ailesi’nin özel koleksiyon-



larından alınan kimi eserler ve sanatçıya ait kişisel eşyalar dünyada ilk defa Sakıp Sabancı Müzesi'nde sergilenmiştir.

Yine 2015 yılında, Nisan-Temmuz aylarında gerçekleştirilen "Buluşma...Reunion," Sabancı Üniversitesi Görsel Sanatlar ve Görsel İletişim Tasarımı Programı'ndan yolu geçen 20 sanatçının resimden fotoğrafa, belgeselden yerleştirmeye kadar birçok farklı disipline ait çalışmalarına ev sahipliği yapmıştır. SSM yılın son sergisinde 20. yüzyılın en büyük uluslararası sanat ağı ZERO'nun üç kurucu sanatçısı Otto Piene, Heinz Mack ve Günther Uecker'in eserlerine ev sahipliği yapmıştır. Akbank Sanat iş birliğiyle gerçekleştirilen sergide aynı zamanda akıma katkıda bulunan, 20. yüzyılın en önemli sanatçılarından Yves Klein, Piero Manzoni ve Lucio Fontana'nın eserlerine yer verilmiştir.

SSM'de çocuklara ve yetişkinliklere yönelik olarak gerçekleştirilen eğitim programlarına raporlama döneminde de devam edilmiştir. Sömestr tatillerini de kapsayacak şekilde yıl boyu devam eden SSM Çocuk Eğitim Programları kapsamında müze koleksiyonları ve düzenlenen sergilere paralel olarak çocuklar için özel grup atölye etkinlikleri yürütülmüştür. Raporlama döneminde hayata geçirilen Turkcell Platinum Pusetli Aileler etkinlikleri ile anne ve bebeklere özel bir sanat deneyimi

yaşatılması amaçlanmıştır. İstanbul Üniversitesi, İstanbul Bilgi Üniversitesi, Marmara Üniversitesi ve Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi'nden seçkin öğretim üyelerinin eğitmenliğinde gerçekleştirilen Yetişkin Eğitim Programları kapsamında, Felsefe, Sanat Tarihi, Mimarlık ve Mitoloji konularında bahçe eğitimleri düzenlenmiştir. Yine gelenekselleşen bir uygulama kapsamında SSM bahçelerinde uzman eğitmenler eşliğindeki ücretsiz yoga derslerine devam edilmiştir.

SSM bahçesi, İstanbul Kültür Sanat Vakfı - İstanbul Müzik ve Caz Festivalleri paralelinde dünya müziğinin önemli sanatçı ve gruplarına ev sahipliği yapmaya raporlama döneminde de devam etmiştir. Müze bünyesinde uluslararası kültür-sanat ve toplantı etkinlik merkezi olarak yer alan "the Seed", İstanbul Resitalleri ile klasik müziğin ustalarını ağırlamaya devam etmiştir.



TeknoSA, ilk defa 2007 yılında hayata geçirdiği Kadın için Teknoloji projesi ile kadınlara ücretsiz bilgisayar kursu vererek teknoloji okuryazarlığını teşvik etmeyi amaçlamaktadır.



TOPLULUK ŞİRKETLERİNDE SOSYAL SORUMLULUK UYGULAMALARI

Sabancı Topluluğu şirketleri Sabancı Vakfı'nın önderlik ettiği sosyal sorumluluk proje ve uygulamalarına verdikleri desteklerin yanı sıra, kendi sektörel ve coğrafi koşulları ile paydaşlarının beklentileri doğrultusunda proje ve uygulamalar tasarlamakta ve hayata geçirmektedir. Topluluk şirketleri, Sabancı Topluluğu'nun kurumsal sosyal sorumluluk ilke ve politikaları ışığında geliştirdikleri ve kültür, sanat, eğitim, spor ve çevre gibi muhtelif alanlara yayılan çalışmalar ile toplumsal gelişime katkı sağlamaktadır. Raporlama döneminde hayata geçirilen uygulamalardan öne çıkanlar şunlardır:

Akbank, finansal okuryazarlığın artırılması ve tasarrufun teşvik edilmesi yönündeki çalışmaları kapsamında Akbank Ekonominin Kahramanı Çocuklar projesini geliştirmiştir. Proje kapsamında düzenlenen sınıf içi ve dışı etkinlikler ile diğer iletişim uygulamaları ile kalıcı alışkanlıkların kazanıldığı yaşlarda çocuklara ulaşarak, onların bilinçli tüketici olmalarına katkıda bulunulması ve tasarruf konusunda farkındalık yaratılması amaçlanmaktadır. Şirket, 60. yılında "Soran Sorgulayan Gençlik için Öğretmen Eğitimine Destek" sloganıyla Düşünme Gücü projesini hayata geçirmiştir. Öğretmenlere eleştirel düşünme öğretme ve öğrenme beceri ve yöntemlerinin aktarıldığı proje dâhilinde 1 yılda, 8 ilde toplam 4 bin 250 öğretmen yetiştirilirken, 141.270 öğrenciye ulaşılmıştır.

Daha iyi bir gelecek için gençlerde bilinç ve farkındalık yaratılmasını hedefleyen Akçansa, çocuklara ve gençlere yönelik olarak bir dizi sosyal sorumluluk projesi yürütmektedir. Betonik Fikirler Proje Yarışması ile gençlerin hazır betondaki farkındalığı artıracak, uygulanabilir, yaratıcı, pazarlama odaklı ve birçok disiplini barındıran fikirlerini gerçekleştirmek için projelerini toplayan şirket, projenin başlangıcından bu yana geçen 6 yılda 2 bini aşkın gençle buluşmuştur. Şirket, ilkokul 4. sınıf öğrencilerine yönelik olarak düzenlediği Yarınları Dönüştüren Çocuklar projesiyle, çocuklara atıkları kaynağında ayırma, geri dönüşüm ve atıktan enerji elde etme gibi sürdürülebilirlik konularında eğitim sağlamaktadır. Proje kapsamında raporlama döneminde 15 okulda 3.000'e yakın öğrenciye ulaşılmıştır.

Akçansa'nın raporlama döneminde hayata geçirdiği bir başka sosyal sorumluluk uygulaması olan Benim Mahallem projesi ile uygulama için özel olarak dizayn edilmiş Akçansa Eğitim Tırı ile İstanbul Büyükçekmece'deki ebeveyn ve çocuklara yönelik eğitimler sağlamaktadır. Uzman psikologların verdiği eğitimler kapsamında anne ve babalara çocuk yetiştirme konusunda eğitimler sağlanırken, çocuklara yönelik olarak ilk yardım ve sağlıklı yaşam eğitimleri verilmektedir. Bu projelerin yanı sıra şirket, ilk defa 2014 yılında düzenlediği Biyoçeşitli-



lik Proje Yarışması ile madencilik faaliyetleri sonrası arazilerin ve doğal yabancı hayatın, üniversite öğrencileri ve araştırma görevlileri tarafından üretilecek yaratıcı, farklı ve inovatif projelerle tekrar doğaya kazandırılmasına, bu alanlarda biyolojik çeşitliliğinin artırılmasına ve geliştirilmesine katkıda bulunacak projeleri toplamaktadır.

Aksigorta, toplumda hayvan sevgisi bilincini geliştirmek, hayvan hakları ihlallerinin önlenmesini sağlamak ve kamuoyunu bilinçlendirmek amacı ile kurulan HAÇIKO derneği ile beraber sokak hayvanlarının korunmasına yönelik sosyal sorumluluk çalışmalarına raporlama döneminde de devam etmiştir.

AvivaSA, kurumsal sosyal sorumluluk anlayışıyla uyumlu faaliyetler yürüten STK'lara yönelik bağış uygulamalarına raporlama döneminde de devam etmiştir. Şirket, birinci dereceden bir yakını kaybeden ya da ciddi bir operasyon/hastalık geçirmiş olan çalışanlar ile çalışan memnuniyetini anketini dolduran her bir kişi Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı'na bağış yapmaktadır. Şirkette işe başlayan her bir çalışan için Tema Vakfı'na, yeni bebek sahibi olan çalışanlar için Kadın Emeğini Değerlendirme Vakfı'na bağış yapılmaktadır.

Brisa, 2011 yılından bu yana sürdürdüğü Yola Sağlam Çık projesi ile sağlıklı yaşam ve trafik

güvenliği bilincinin artırılmasını hedeflemektedir. Raporlama döneminde proje kapsamında 32 şehirde 44 nokta ziyaret edilerek 5.501 uzun yol sürücüsünün tansiyon, kan şekeri ve vücut kitle endeksi ölçümleri yapılmış, bilgilendirme çalışmaları yürütülmüştür. Şirket yürüttüğü bir başka uzun soluklu proje olan Tarım Sağlamsa Gelecek Sağlam ile çiftçileri, sürdürülebilir tarım uygulamaları hakkında bilgilendirmek ve trafikte güvenle yol almalarını sağlamayı amaçlamaktadır. Raporlama döneminde 20 ilde 155 köy gezilerek 9.500 çiftçiye ulaşılmış, tarımda verimlilik uygulamaları ve tarım ekonomisi hakkında toplam 5.425 saat bilgi ve danışmanlık hizmeti verilmiştir. Trafik emniyetine yönelik bir başka uygulama olan ve raporlama döneminde ilk kez hayata geçirilen Kadın Sürücüler İçin Güvenli Sürüş Eğitimi ile Brisa çalışanı olan kadın sürücülere araçlarını tehlike anında güvende tutmaları ve yol ve trafik koşullarına en iyi şekilde uyum göstermeleri için eğitimler sağlanmaktadır. 2015 yılında 2 farklı seansta gerçekleştirilen güvenli sürüş teknikleri eğitiminden 63 kadın çalışan yararlanmıştır.

Çimsa, fabrikasının yer aldığı Niğde'de her yıl farklı köylerdeki anaokullarına giderek okulların bakım ve onarımlarını gerçekleştirmekte, öğrencilerin eğitim-öğretim materyallerini yenilemektedir. Şirket 2012 yılından bu yana



yürüttüğü Yaz Çocukları projesi ile 7-12 yaş grubundaki çocukları yaz kampında buluşturmaktadır. Raporlama döneminde çalışan çocukları ile iki farklı köyden 150'den fazla çocuk fabrikada yer alan yaz kampına katılmıştır. Gönüllü Çimsa çalışanları yine raporlama döneminde Türkiye Spastik Çocuklar Vakfı tarafından Cerebral Palsy ile yaşayan çocuk ve yetişkinlerin hayatlarında fark yaratmak için düzenlenen Steptember projesine destek vermiştir.

Enerjisa, faaliyet gösterdiği bölgelerde çevre & toplum, eğitim ve enerji alanlarında yüksek katma değerli iyileştirme ve yenilikleri getirecek, ortak yaşam kalitesini artırmayı hedeflemektedir. Şirket bu doğrultuda okul yenilemeleri, enerji verimliliği eğitimleri, teknisyen okulu gibi uygulamaları hayata geçirmektedir.

Kordsa Global Gönüllüleri, Sabancı Gönüllüleri bünyesinde gerçekleştirilen sosyal sorumluluk projelerine destek verirken, küresel operasyon coğrafyasında okul ve köy yardımları gerçekleştirmektedir. Şirket her yıl Türkiye'de 1 okulun yenilenmesini sağlamaktadır.

TeknoSA, ilk defa 2007 yılında hayata geçirdiği Kadın için Teknoloji projesi ile kadınlara ücretsiz bilgisayar kursu vererek teknoloji okuryazarlığını teşvik etmeyi amaçlamaktadır. Proje kapsamındaki eğitimler ile kadınların

teknolojiyi etkin bir şekilde kullanmalarını sağlayarak, kişisel gelişimlerine, kültürel ve sosyal yaşamlarına katkıda bulunmak amaçlanmaktadır. Şirketin bir diğer sosyal sorumluluk uygulaması olan Tarih için Teknoloji ile Nadir Eserler Kütüphanesi'ne en ileri teknoloji sağlanarak; kitap, fotoğraf, yazma, harita, müzik notası, gazete, dergi, hat ve levhadan oluşan yüz bine yakın nadir eser taranmakta ve dijital ortamda arşivlenmektedir. Aktarım işlemi sonucunda, tüm eserler en gerçekçi boyutlarıyla dijital ortamda tüm dünyanın kullanımına sunulmuştur.

Temsa, gönüllü çalışanlarının maddi desteği ve katılımları ile hayata geçirdiği Hayal Ortakları projesi kapsamında Adana ve çevresindeki kırsal bölgelerde yer alan eğitim kurumlarına yönelik yardım projeleri organize etmektedir.

GRI İÇERİK İNDEKSİ

2015

SABANCI TOPLULUĞU
SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK RAPORU

52



GENEL STANDART BİLDİRİMLER		
GENEL STANDART BİLDİRİMLER	SAYFA	Hariç Tutulanlar
Strateji ve Analiz		
G4-1	Yönetim Kurulu Başkanı Mesajı s.3; Genel Müdür Mesajı s.4-5	-
G4-2	Risk Yönetimi s.10-11	-
Organizasyonel Profil		
G4-3	Sabancı Holding Hakkında s.6	-
G4-4	Sabancı Holding Hakkında s.6	-
G4-5	İletişim s.56	-
G4-6	Sabancı Holding Hakkında s.6	-
G4-7	Ortaklık Yapısı s.8	-
G4-8	Sabancı Holding Hakkında s.6-7	-
G4-9	Sabancı Holding Hakkında s.6-7; Çalışma Hayatı s.28	-
G4-10	Çalışma Hayatı s.28	-
G4-11	İş Etiği ve Adil İş Uygulamaları s.28-29	-
G4-12	Tedarik Zinciri Yönetimi s.18	-
G4-13	Kurumsal Web Sitesi http://www.sabanci.com.tr (yatırımcı ilişkileri bölümü)	-
G4-14	Risk Yönetimi s.10-11	-
G4-15	Rapor Hakkında s.2; Çevre Yaklaşımı s.19; İş Sağlığı ve Güvenliği s.39	-
G4-16	Kurumsal Üyelikler s.17	-
Tanımlanan Öncelikli Unsurlar ve Çerçevesler		
G4-17	Rapor Hakkında s.2; Sabancı Holding Hakkında s.7	-
G4-18	Sürdürülebilirlik Yönetimi s.15-16	-
G4-19	Sürdürülebilirlik Yönetimi s.15	-
G4-20	Sürdürülebilirlik Yönetimi s.15	-
G4-21	Sürdürülebilirlik Yönetimi s.15	-
G4-22	Rapor Hakkında s.2	-
G4-23	Rapor Hakkında s.2	-
Paydaş Katılımı		
G4-24	Paydaş Katılımı s.16-17	-
G4-25	Paydaş Katılımı s.16-17	-
G4-26	Paydaş Katılımı s.16-17	-
G4-27	Paydaş Katılımı s.16-17	-
Rapor Profili		
G4-28	Rapor Hakkında s.2	-
G4-29	Rapor Hakkında s.2	-
G4-30	Rapor Hakkında s.2	-
G4-31	İletişim s.56	-
G4-32	GRI Göstergeleri Tablosu s.52	-
G4-33	GRI Göstergeleri Tablosu s.52 (Rapor dış denetime tabi tutulmamıştır)	-

GENEL STANDART BİLDİRİMLER		
GENEL STANDART BİLDİRİMLER	SAYFA	Hariç Tutulanlar
Yönetim		
G4-34	Yönetişim s.9	-
Etik ve Dürüstlük		
G4-56	İş Etiği s.12	-

ÖZEL STANDART BİLDİRİMLER		
GENEL STANDART BİLDİRİMLER	SAYFA	Hariç Tutulanlar
Öncelikli Unsur: Ekonomik Performans		
G4-DMA	Sabancı Holding Hakkında s.6; 2015 Faaliyet Raporu s.5,9	-
G4-EC1	Sabancı Holding Hakkında s.6; 2015 Faaliyet Raporu s.5,9	-
G4-EC2	Risk Yönetimi s.10-11	-
G4-EC3	2015 Faaliyet Raporu s.9	-
G4-EC4	2015 Faaliyet Raporu s.9	-
Öncelikli Unsur: Pazar Görünümü		
G4-DMA	Çeşitlilik ve Eşit Fırsatlar s.30	-
G4-EC5	GRI Göstergeleri Tablosu s.52 (Cinsiyet, çalışanların ücretlendirilmesinde bir belirleyici faktör değildir)	-
Öncelikli Unsur: Dolaylı Ekonomik Etkiler		
G4-DMA	Toplumsal Gelişim s.43	-
G4-EC7	Toplumsal Gelişim s.43	-
G4-EC8	Toplumsal Gelişim s.43	-
Öncelikli Unsur: Satın Alma Uygulamaları		
G4-DMA	Tedarik Zinciri Yönetimi s.18	-
G4-EC9	Tedarik Zinciri Yönetimi s.18	-
Öncelikli Unsur: Enerji		
G4-DMA	Enerji ve Emisyon Yönetimi s.22-24	-
G4-EN3	Enerji ve Emisyon Yönetimi s.22	-
G4-EN6	Enerji ve Emisyon Yönetimi s.22-24	-
Öncelikli Unsur: Su		
G4-DMA	Su ve Atık Yönetimi s.25	-
G4-EN8	Su ve Atık Yönetimi s.25-26	-
G4-EN9	Su ve Atık Yönetimi s.25-26	-
G4-EN10	Su ve Atık Yönetimi s.25-26	-
Öncelikli Unsur: Biyoçeşitlilik		
G4-DMA	Biyoçeşitlilik s.27	-
G4-EN11	Biyoçeşitlilik s.27	-
G4-EN12	Biyoçeşitlilik s.27	-
Öncelikli Unsur: Emisyonlar		
G4-DMA	Enerji ve Emisyon Yönetimi s.22-24	-
G4-EN15	Enerji ve Emisyon Yönetimi s.22	-
G4-EN16	Enerji ve Emisyon Yönetimi s.22	-
G4-EN19	Enerji ve Emisyon Yönetimi s.23-24	-

ÖZEL STANDART BİLDİRİMLER		
GENEL STANDART BİLDİRİMLER	SAYFA	Hariç Tutulanlar
Öncelikli Unsur: Atıklar		
G4-DMA	Su ve Atık Yönetimi s.25	-
G4-EN22	Su ve Atık Yönetimi s.25	-
G4-EN23	Su ve Atık Yönetimi s.26	-
Öncelikli Unsur: Uyum		
G4-DMA	Çevre Yaklaşımı s.19	-
G4-EN29	Çevre Yaklaşımı s.19	-
Öncelikli Unsur: Genel		
G4-DMA	Çevre Yaklaşımı s.19	-
G4-EN31	Çevre Yaklaşımı s.21	-
Öncelikli Unsur: Tedarikçinin Çevresel Bakımdan Değerlendirilmesi		
G4-DMA	Tedarik Zinciri Yönetimi s.18	-
G4-EN32	Tedarik Zinciri Yönetimi s.18	-
Öncelikli Unsur: İstihdam		
G4-DMA	Çalışma Hayatı s.28	-
G4-LA1	Çalışma Hayatı s.28	-
G4-LA2	Çalışan Mutluluğu s.37; İş Hayatı Özel Hayat Dengesi s.37-38	-
G4-LA3	İş Hayatı-Özel Hayat Dengesi s.37-38	-
Öncelikli Unsur: İşgücü-Yönetim İlişkileri		
G4-DMA	Organizasyonu Geliştirme ve Güçlendirme s.36	-
G4-LA4	GRI Göstergeleri Tablosu s.52 (İş sözleşmesinin sona ermesi durumunda, çalışma mevzuatı ve toplu iş sözleşmesi hükümleri uygulanmaktadır.)	-
Öncelikli Unsur: İş Sağlığı ve Güvenliği		
G4-DMA	İş Sağlığı ve Güvenliği s.39-41	-
G4-LA5	İş Sağlığı ve Güvenliği s.39	-
G4-LA6	Kaza sıklık oranları s.40	-
Öncelikli Unsur: Eğitim		
G4-DMA	Çalışan Gelişimi s.32-35	-
G4-LA10	Çalışan Gelişimi s.32-35	-
G4-LA11	Çalışan Gelişimi s.32	-
Öncelikli Unsur: Çeşitlilik ve Eşit Olanaklar		
G4-DMA	Çeşitlilik ve Eşit Fırsatlar s.30	-
G4-LA12	Çeşitlilik ve Eşit Fırsatlar s.30	-
Öncelikli Unsur: Kadın ve Erkekler için Eşit Ücretlendirme		
G4-DMA	Çeşitlilik ve Eşit Fırsatlar s.30	-
G4-LA13	GRI Göstergeleri Tablosu s.52 (Topluluk büntesinde da çalışanların ücretlendirilmesinde cinsiyet ayrımı yapılmamaktadır)	-
Öncelikli Unsur: İşgücü Uygulamaları Şikâyet Mekanizmaları		
G4-DMA	İç Denetim s.14	-
G4-LA16	İç Denetim s.14	-
Öncelikli Unsur: Yatırım		
G4-DMA	İş Etiği s.12	-
G4-HR2	İş Etiği s.12	-
Öncelikli Unsur: Ayrımcılığın Önlenmesi		
G4-DMA	İş Etiği s.12; Çeşitlilik ve Eşit Fırsatlar s.30	-

ÖZEL STANDART BİLDİRİMLER		
GENEL STANDART BİLDİRİMLER	SAYFA	Hariç Tutulanlar
G4-HR3	İç Denetim s.14	-
Öncelikli Unsur: Çocuk İstihdamı		
G4-DMA	İş Etiği ve Adil İş Uygulamaları s.28-29	-
G4-HR5	İş Etiği ve Adil İş Uygulamaları s.28-29	-
Öncelikli Unsur: Zorla ve Zorunlu Çalışma		
G4-DMA	İş Etiği ve Adil İş Uygulamaları s.28-29	-
G4-HR6	İş Etiği ve Adil İş Uygulamaları s.28-29	-
Öncelikli Unsur: Değerlendirme		
G4-DMA	Öncelikli Değil	-
G4-HR9	İç Denetim s.14	-
Öncelikli Unsur: Tedarikçilerin İnsan Hakları Bakımından Değerlendirilmesi		
G4-DMA	Tedarik Zinciri Yönetimi s.18	-
G4-HR10	Tedarik Zinciri Yönetimi s.18	-
G4-HR11	Tedarik Zinciri Yönetimi s.18	-
Öncelikli Unsur: Yerel Toplular		
G4-DMA	Toplumsal Gelişim s.43; Çevre Yaklaşımı s.19	-
G4-SO1	Biyçeşitlilik s.27; Çevre Yaklaşımı s.16	-
Öncelikli Unsur: Yolsuzlukla Mücadele		
G4-DMA	Sürdürülebilirlik Yönetimi s.15; İç Denetim s.14	-
G4-SO3	İç Denetim s.14	-
G4-SO4	Sürdürülebilirlik Yönetimi s.15; İç Denetim s.14	-
G4-SO5	İç Denetim s.14	-
Öncelikli Unsur: Kamu Politikaları		
G4-DMA	Rüşvet ve Yolsuzlukla Mücadele s.13	-
G4-SO6	GRI Göstergeleri Tablosu s.52 (Siyasi partilere, politikacılara ve ilgili kuruluşlara mali ve aynı katkıda bulunulmamaktadır)	-
Öncelikli Unsur: Rekabete Aykırı Davranış		
G4-DMA	İç Denetim s.14	-
G4-SO7	İç Denetim s.14	-
Öncelikli Unsur: Uyum		
G4-DMA	İç Denetim s.14	-
G4-SO8	İç Denetim s.14	-
Öncelikli Unsur: Müşteri Sağlık ve Güvenliği		
G4-DMA	İç Denetim s.14	-
G4-PR2	İç Denetim s.14	-
Öncelikli Unsur: Ürün ve Hizmet Etiketlemesi		
G4-DMA	İç Denetim s.14	-
G4-PR4	İç Denetim s.14	-
Öncelikli Unsur: Müşteri Gizliliği		
G4-DMA	İç Denetim s.14	-
G4-PR8	İç Denetim s.14	-
Öncelikli Unsur: Uyum		
G4-DMA	İç Denetim s.14	-
G4-PR9	İç Denetim s.14	-

Yasal Uyarı

Sürdürülebilirlik Raporu (Rapor), Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş. tarafından GRI (Global Reporting Initiative) raporlama ilkeleri kapsamında hazırlanmıştır. Bu raporda yer alan ve eksiksiz olma vasfını taşımayan tüm bilgiler ve görüşler Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş. tarafından temin edilmiştir. Bu rapor sadece bilgilendirme amacıyla hazırlanmış olup herhangi bir yatırım kararı için temel oluşturma amacı taşımaz. Bu raporda yer alan bilgiler Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş. hisselerinin satımına ait herhangi bir teklifi ya da teklifin bir parçasını ya da bu tür bir satış Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş. sürecine davet teşkil etmez ve bu raporun yayımlanması ile bu tür bir yasal ilişki kurulmuş sayılmaz. Bu raporun hazırlanma zamanı itibarıyla yer alan tüm bilgiler ve ilişkili belgelerin doğru olduğuna inanılmakta olup bilgiler iyi niyetle açıklanmış ve güvenilir kaynaklara dayanmaktadır. Ancak Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş. bu bilgilere ilişkin herhangi bir beyan, garanti veya taahhütte bulunmamaktadır. Buna uygun olarak, Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş. veya bağlı hiçbir şirketi ya da onların Yönetim Kurulu üyeleri, danışmanları veya çalışanları bu Rapor kapsamında iletilen herhangi bir bilgi veya iletişimden veya bu Rapor'da yer alan bilgilere dayanan veya yer almayan bir bilgi neticesinde bir kişinin doğrudan veya dolaylı olarak uğrayacağı kayıp ve zarardan sorumlu değildir.

Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş.
Sabancı Center, 4. Levent 34330 İstanbul
Tel : (0 212) 385 80 80
Faks : (0 212) 385 88 88
E-posta : info@sabanci.com

www.sabanci.com